شراء المواد

بالجودة المناسبة و تطوير المنتج وأداء العمليات

الأستاذ الدكتور
أكرم أحمد الطويل

الدكتورة
ندى عبد الباسط كشمولة







شراء المواد بالجودة المناسبة
وتطوير المنتج
و أداء العمليات

شراء المواد بالجودة المناسبة
وتطوير المنتج
و أداء العمليات

تأليف

الأستاذ الدكتور

أكـرم أحمـد رضـا الطويـل

رئيس قسم الإدارة الصناعية

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

ماجستير إدارة أعمال /جامعة بغداد

دكتوراه إدارة أعمال /جامعة الموصل

الدكتورة

ندى عبدالباسط عبدالرزاق كشمولة

مدرس / قسم إدارة الاعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

ماجستير إدارة أعمال /جامعة الموصل

دكتوراه إدارة أعمال /جامعة الموصل





رقـــم التصنيـــــــــف : 658.575

المؤلف ومن هـــو في حكمه : أكرم أحمد الطويل، ندى عبدالباسط كشمولة.

عنـــوان الكتـــــــاب : شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات.

رقـــــم الإيـــــداع : 2013/5/1666

الواصفـــــــــــات : اختيار المنتجات//إدارة الإنتاج//الجودة/

بيـــانـــات الناشـــر : عمان – دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

(ردمك) ISBN 978-9957-32-755-2

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية.

الطبعة الأولى 2014-1435هـ



دار الحامد للنشر والتوزيع

الأردن - عمان - شفا بدران - شارع العرب مقابل جامعة العلوم التطبيقية

هاتف: 5231081 6 962+ فاكس: 5235594 6 962+

ص.ب . (366) الرمز البريدي: (11941) عمان – الأردن

www.daralhamed.net

E-mail : daralhamed@yahoo.com



﴿الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لا يَقُومُونَ إِلا كَمَا يَقُومُ الَّذِي
يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنْ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ
مِثْلُ الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ
مِنْ رَبِّهِ فَانتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ
فَأُوْلَئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة

الآية/275

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوانــه	الصفحة
1	نموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة	245
2	استمارة الاستبانة	246
3	جداول الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	254
	الجدول (1) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير كلفة الحصول على المواد المشتراة	254
	الجدول (2) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير مدى الصلاحية والمواءمة الوظيفية للمواد المشتراة	254
	الجدول (3) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق	255
	الجدول (4) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير عدد المجهزين	255
	الجدول (5) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير التفوق	255
	الجدول (6) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير رضا الزبون	256
	الجدول (7) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير السرعة	256
	الجدول (8) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير قابلية الفحص والاختبار	257
	الجدول (9) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير التبسيط	257
	الجدول(10) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير الكلفة	257
	الجدول(11) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير الجودة	258
	الجدول(12) مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير المرونة	258

المقدمـــة

تسعى الدراسة إلى قياس العلاقة بين شراء المواد بالجودة المناسبة وتطـوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات، ولمّا كـان مـن الأمـور المهمـة والأساسـية لاختصاص إدارة المواد وإدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات بـالتركيز علـى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وجعلهم محوراً أساسياً يسـتلزم زيـادة معلومـات وخبرات العاملين في مجال الشراء في الشركة فيما يتعلـق بالمنتجـات المطلوبـة والمواد الأساسية التي تدخل في إنتاجها، والإلمام أولاً بأول بالتغيرات التي تحل في الأسواق من حيث تغيّر أسعار المواد، فضلاً عن احتمال ندرة المواد والسعي لإيجاد مواد بديلة لها والعمل على تعزيز العلاقات مع المجهزين الحاليين والبحـث عـن مجهزين جدد لتوفير احتياجات الشركة من المواد المختلفـة واللازمـة لعملياتهـا بالجودة المناسبة، ونظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد الدراسة وذمن إطار شمولي ولا سيما في البيئة العرا قية، فقد وجدنا من المناسـب دراسـة هذه المتغيرات ودراسة آثارها ككل على انفراد وعلى نحوٍ شامل.

استهدفت الدراسة بناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها وتقديم التوصيات والمقترحـات للشـركات والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً.

وتأسيساً على ما تقدم، تمّ بناء مخطط افتراضي يحدد طبيعـة العلاقـة بـين المتغيرات المستقلة (شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج) والمتغيـر المعتمد (أداء العمليات) وانبثقت عنه مجموعة من الفرضيات التي تمّ اختبارها مـن خلال وسائل إحصائية للبيانات التي تمّ تجميعها عن الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل. وقد أكدت النتائج دعمـاً لفرضـيات الدراسـة وأهـدافها وسـريان مخططها.

وتحقيقاً لما سبق، فقد وقعت الدراسة في ستة فصول، تعلق **الأول** بشراء المواد بالجودة المناسبة من خلال ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول في مفهوم الشراء بالجودة المناسبة، فيما عرّض الثاني أبعاد الشراء بالجودة المناسبة، فيما تناول الثالث توصيف جودة المواد المشتراة. أما **الفصل الثاني** والمتعلق بتطوير ، فقد تضمن ثلاثة مباحث أيضاً، خصص الأول لمفهوم تطوير المنتج، أما الثاني فقد تطرق إلى تطوير المنتج ودورة حياة المنتج، وتناول الثالث أبعاد تطوير المنتج. فيما اختص **الفصل الثالث** بأداء العمليات. أما **الفصل الرابع** فقد عرض منهجية الدراسة والدراسات السابقة من خلال أربعة مباحث، تناول الأول للدراسات السابقة، فيما أفرد الثاني لنطاق الدراسة، وانصرف المبحث الثالث لتحديد منهج الدراسة، وجاء الفصل الرابع ليحمل وصفاً لمجتمع الدراسة.

واختص **الفصل الخامس** بوصف وتحليل طبيعة متغيرات الدراسة وتشخيصها من خلال مبحثين، أفرد الأول لوصف أبعاد الدراسة ومتغيراتها، أما المبحث الثاني فقد تضمن تحليلاً لأبعاد الدراسة ومتغيراتها. وأختتمت الدراسة بفصلها **السادس** الذي جاء بمبحثين، خصص الأول لعرض أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية التي توصلت إليها، فيما شمل الثاني عرضاً لأهم التوصيات الضرورية للشركة المبحوثة والمقترحات للباحثين عن الدراسات المستقبلية في موضوع الدراسة.

الفَصْلُ الأَوَّلُ

الشراء بالجودة المناسبة

الفصل الأول

الشراء بالجودة المناسبة

تعد وظيفة الشراء من الوظائف المهمة في الشركات المعاصرة التي تسعى تحسين مخرجاتها، فعندما تكون مدخلات العمليات الانتاجية للمنظمة جيدة تكون المخرجات متميزة، وتعد من مسؤوليات إدارة الشراء في الشركات لتوفير الاحتياجات من المواد في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، ومن المصدر المناسب.

ويتوقع من القارئ الكريم بعد قراءة هذا الفصل الاجابة على التساؤلات الاتية:

- ماهو مفهوم الشراء بالجودة المناسب؟
- ماهي ابعاد الشراء بالجودة المناسب؟
- ما هي طرق توصيف جودة المواد المشتراة؟

وعلى ذلك فإن هذا الفصل يضم إطاراً نظرياً يتضمن المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم الشراء بالجودة المناسبة.

المبحث الثاني: أبعاد الشراء بالجودة المناسبة.

المبحث الثالث: توصيف جودة المواد المشتراة.

المبحث الأول

مفهوم الشراء بالجودة المناسبة

يعدّ مفهوم الشراء بالجودة المناسبة من المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين لما له من أثر في تحسين جودة المدخلات والعمليات والمخرجات للشركات عامة، والصناعية بخاصة.

وبهدف إرساء التصور النظري والتأسيس لكتابنا الحالي، يرى الباحثان ضرورة استعراض آراء عدد من الباحثين بصدد مفهوم الشراء بالجودة المناسبة.

فيرى (Donald, 1996: 161) أن الجودة الأفضل للمواد التي يتم شراؤها هي تلك التي تكون عند الكلفة المناسبة التي تلبي الاحتياجات المقصودة التي اشتريت المواد من أجلها، وأشار(مصطفى، 1997: 142-144) إلى أن مسؤولية إدارة الشراء تبدأ بالحصول على المواد بالمواصفات المطلوبة واختيار المجهز الذي يقدم الجودة المطلوبة والتي تشير إلى الجودة اللازمة لتحقيق متطلبات العمليات الإنتاجية والخدمية في الشركة، ووصفها (مخيمر، 1997: 136) بأنها من أهم مسؤوليات إدارة الشراء في الشركات لتوفير الاحتياجات من المواد في الوقت المناسب، وبالكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، ومن المصدر المناسب بما يتفق والغرض من الاستخدام ومدى توافرها في الأسواق، وينظر إليها (عرفة وآخرون،1997: 2) بأنها تعني الاستفسار عن مدى توفر المواد بالجودة المطلوبة لبدائلها، وتؤكد الجمعية الدولية لإدارة المشتريات (National Association Purchasing Management, 1997: 163) بأن المجهز والمشتري يشتركان بصورة مباشرة في مجال الجودة، إذ يركزان عليها في مركز الإنتاج ومركز البيع ولذلك فان هناك تحديد والتزام للمشتري أن يحصل على المواد بالجودة التي يطلبها من المجهز المناسب، وبهذا المجال أشار (المصري، 1998: 137) إلى أن جودة الشراء تهتم بتحديد الخصائص الفنية والتجارية التي تتعلق بعملية الشراء من خلال

البحث عن المواد بالمواصفات الفنية وأفضل شروط تخدم غرض الشراء، ويتفق مع هذا الرأي (George, 1999: 6) والذي يؤكد على ضرورة تحديد جودة المواد المشتراة المطلوب شراؤها مقدماً ومسؤولية ذلك يتحملها العاملون في مجالات البحث والتطوير والتصميم وبحوث السوق والرقابة على الجودة والمشتريات والتخزين وغير ذلك، وأن إدارة المشتريات تتحمل المسؤولية الأكبر في مجال توفير المواد بالجودة المطلوبة، لتأمين احتياجات العمليات المختلفة في الشركة، وبالتالي تساعد في تقديم المنتجات بالجودة التي يطلبها الزبائن، وأكد (Thomas, 1999: 204) أن جودة الشراء تعني توفير المواد وضمان استمرارية التجهيز من المجهز إلى الشركة، والبحث عن مصادر أخرى بالجودة المطلوبة، فضلاً عن مصادر بديلة للتجهيز بالجودة المطلوبة وبأقل كلفة ممكنة. ويرى (Slack, et. al, 2001: 417) بأن الشراء بالجودة المناسبة هي الآلية التي يمكن من خلالها شراء وتوفير المواد الخاصة باحتياجات الشركة اللازمة لعملياتها التشغيلية فضلاً عن مساعدة المجهزين للوصول إلى مستوى الجودة المطلوب من خلال التأكيد على برامج تحسين الجودة ومنها برنامج ضمان الجودة، والذي يُعدّ أداة مراقبة لتحسين مستوى الجودة، وللتأكيد على قدرة المجهزين في تسليم المواد بالجودة المطلوبة، وأشار(Mark, 2001: 10) إلى أن مفهوم الشراء بالجودة المناسبة يُعدّ من المفاهيم الحديثة من حيث التطبيق كونه يركز على مقومات جودة الشراء وهي تمثل الفائدة والقناعة حسب المعايير القياسية وتخدم هذه المقومات عدة زبائن وعدة عمليات وتتناسب عكسياً مع دخل المجهز ومع الشراء.

وأكد (Beler, 2001: 1) إن الدور الأساس لإدارة الشراء في أية شركة يتمثل في الحصول على المواد اللازمة لعمليات الشركة بالجودة المناسبة والسعر المناسب، إذ يمثل ذلك نقطة ارتكاز أساسية لاستمرار علاقة المشتري بالمجهز، إذ أن هذه العلاقة تركز على مدى وفاء المجهز بالتزاماته اتجاه المشتري، ويرى (الديوه جي وآخرون، 2002، 99) بأن الجودة من وجه نظر المشتري هي درجة

ملائمة المواد المشتراة للغرض الذي تشتري من أجله فالشراء الجيد على أساس الجودة المناسبة لا يعني شراء المواد أو المهمات أو التجهيزات الآلية برتبة أو جودة أفضل من الجودة التي يفرضها الاستخدام الحالي، إذ لا يمكن أن تفصل الجودة عن أغراض استخداماتها، ويرى (حمود، 2002: 48) أن أساس نجاح الشراء هو اعتماد إدارة الشركة فلسفة معينة في التعامل مع الزبائن أو المستخدمين الصناعيين، ومن الجدير بالاهتمام تناول الجودة في مفهومها ومتطلبات تحقيقها كذلك يشير بالاتجاه نفسه (Steve, 2003: 1) بأن جودة الشراء هي توفير المواد أو الخدمات اللازمة بالجودة التي تتطلبها عمليات الشركة لإنتاج المنتجات بالجودة التي يطلبها الزبائن، وأكد (عقيلي، وآخرون، 2004: 136) على أن جودة الشراء هي جودة المواد من المستوى الذي يمكن الحصول عليه بأقل تكلفة لإشباع الحاجة أو لمقابلة الغرض الذي من أجله تشترى المواد.

وأكد (زويلف، 2004: 24) أن الجودة المناسبة هي جودة المنتج أو العملية فقد تكون الجودة المناسبة في موقف معين واستخدام معين هي أعلى جودة أو الجودة المتوسطة أو الجودة المنخفضة، أي أن الجودة تحددها ظروف استخدامها، فهناك علاقة بين الجودة والسعر وقد يفضل السعر دون مراعاة الجودة المطلوبة فيما تكون الجودة المنخفضة ذات السعر المنخفض توفي بمتطلبات أغراض استخدامها. وبنفس الصدد يشير (البكري، 2005: 198) بأن الجودة تعني التطابق مع المواصفات أو الملائمة مع الغرض، وقد استنتج (Richard, 2005: 1) في دراسة له في كتابه out of the crisis الذي نشره سنة 1982 أن انخفاض أعداد المجهزين يُعدّ أحد المفاتيح الهامة لتحسين جودة منتجات الشركة مما يؤدي إلى تحسين أدائها، فضلاً عن أنه وجد أن متوسط تكلفة المواد التي تشتريها الشركات الصناعية الأمريكية لضمان استمرار عملياتها تصل إلى 40-60% من تكلفة مبيعاتها، كما أن توفير احتياجات الشركة من المواد بالجودة المطلوبة من قبل إدارة الشركة يُعدّ أحد المكونات الأساسية لعمل نظم إدارة الجودة في الشركات، والتي يتم

تقييمها من قبل المتخصصين في مجال الجودة للحصول علـــى جـــائزة (مـــاكولم بالدرج) للجودة أو يتم تقييمها من قبل الجهات المانحـــة لشـــهادة المطابقـــة ISO 9001-2000، وعليه فإن إدارة الجودة في الشركة تعمل على التعـــاون مـــع إدارة الشراء من أجل توفير احتياجات الإنتاج من المواد بالجودة المناسبة وبصدد الانتقال من العمليات التقليدية في شراء المواد بالجودة المناسبة إلى العمليـــات المعاصـــرة واستخدام التقانة في هذا المجال. ويرى (ناشـــد، 2002، 119) مـــدراء الشـــراء يهتمون بمكننة وتبسيط العمليات الروتينية بحيث يمكـــنهم التركيـــز علـــى المهـــام الاستراتيجية لعملية الشراء بالجودة المناسبة كالتفاوض للوصول إلى أفضل العقـــود وأداة القاعدة الخاصة بالتجهيز وإجراء عمليات تحليل القيم، مـــن خـــلال التكامـــل الوثيق بين عمليات الشراء عبر الانترنيت ونظام التجهيز عبر الانترنيـــت، يمكـــن لمستخدمي الخدمة الذاتية المنتشرة الوصول إلى نظام الشراء بالجودة المناسبة بشكل ملائم، فضلاً عن ذلك، فإن الشراء عبر الانترنيت يؤدي إلى خفـــض الإجـــراءات الإدارية والمكتبية ويمكن لمقدمي طلبات الشراء استخدام الانترنيت وتوجهها آليـــاً كي يتم اعتمادها ويمكن للمجهزين من خلال جدولة نشاطاتهم تلقي الاتصالات آليـــاً فيما يتعلق بالاحتياجات المؤقتة للمواد والخدمات كما يستطيع مدراء الشراء تلقـــي معلومات عن إشعارات الشحن مقدماً والتأكيد على الاستلام عبر الانترنيت.

وأكد (Michael, 2003: 3) على أن استخدام الحاسوب أدى إلى إحـــداث تغيير كلي في عمل وظائف مدراء الشراء والزبائن، حيث حلت الحواســـيب فـــي مختلف الصناعات محل الأفراد في انجاز المهمات الروتينية، وبالتالي مكنت مدراء الشراء من التركيز بشكلٍ أساس على الجوانب التحليلية والنوعية للوظيفة فضلاً عن أنه يساعد مدراء الشراء الآن بالحصول على القوائم السعرية الدقيقة للمواد ومتابعة مستويات الخزين، ومعالجة وتنظيم الطلبيات وتحديد الوقت المطلوب لانجاز عملية الشراء.

وأضاف (الصواف، 2006: 81) بأنه أصبحت عملية الشـــراء الألكترونـــي مهمة أساسية تضع ضمن مهام الإدارة الالكترونية للشركات لدورها المميـــز فـــي تحقيق الأسبقيات في إنجاز الأعمال الالكترونية، وأضافالباحث على أنه يتفق معظم المدراء بالقول على أن الفائدة الأساسية التي يقدمها الحاسوب للمشتري أو المخطط للمواد هو الوصول السريع للمعلومات من أجل استخدامها فـــي اتخـــاذ القـــرارات المتعلقة بالمواد والكلف وبسبب سرعته فإن الحاسوب يمكن من تقديم تقارير فورية، فضلاً عن تمكين مدير الشراء من القيام بعمله بشكل أكثر فاعليـــة ليـــنعكس علـــى أرباح الشراء وإدارة تدفق المواد.

تأسيساً على ما تقدم، يرى الباحثان بأن الشراء بالجودة المناسبة هـــو فلســـفة فكرية وتطبقيات ميدانية لها من قبل إدارة الشركة على النحو الذي يضمن للشـــركة توفير الاحتياجات المناسبة لها من المواد تحقيقاً لأهدافها.

المبحث الثاني

أبعاد الشراء بالجودة المناسبة

تعددت وتباينت وجهات نظر الباحثين المتخصصين في مجال الشراء بالجودة المناسبة باختلاف آرائهم تبعاً لخلفياتهم ونظرتهم وفلسفتهم حول الأبعاد الخاصة بجودة الشراء.

ولأجل تحديد ذلك سوف يتناول هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم أبعاد الشراء بالجودة المناسبة

تناولت الأدبيات المعاصرة والمرجعيات في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة المواد بعامة وإدارة الشراء بخاصة مفهوم أبعاد الشراء بالجودة المناسبة، وعليه يعرض الباحثان بعض ما ورد من آراء ووجهات نظر في هذا الاتجاه، إذ يصفها (Donald, 1996: 183) على أنها الحجر الأساس لتحقيق معايير الصنف العالمي شريطة توافر المواد المشتراة بالجودة المناسبة والتركيز على فهم متطلبات الزبون، فضلاً عن تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

وأشار (Richard, 1999: 332) بأن أبعاد الشراء بالجودة المناسبة هي القاعدة الأساسية التي تبني عليها إدارة الشراء من خلال تحديد الاحتياجات والرغبات والأهداف المطلوب تحقيقها، ويرى (Nicolas, 2003: 1) أن أبعاد الشراء بالجودة المناسبة هي التي تؤثر بشكلٍ مباشر على الجودة والأداء للمواد التي سيتم شراؤها، وكذلك على الأسعار التي سيتم دفعها.

وأكد (Peter, 2005: 1) أن الأسبقية الأولى لدينا هي اختيار المجهزين الذين يوفرون الشروط مع الضمانات الخاصة بالجودة المطلوبة والسعر المناسب والكمية المطلوبة فضلاً عن موثوقية التجهيز وقدرة التطوير التقاني، ووضوح المواقف اتجاه توفير مستوى السلامة المطلوبة وأن تكون موادنا المنتجة صديقة

للبيئة وأن تلتزم بالقوانين والتشريعات الحكومية. ويرى (Alvin, 2005: 1) بـأن الإستراتيجية الفاعلة للسير في تحقيق أبعاد الشراء بالجودة المناسبة هي توحيد إدارة العلاقات مع الزبائن في بناء سلسلة التجهيز، إذ يعد ذلك شيئاً ضرورياً جداً، إذ أن إدارة العلاقة مع الزبائن تمثل نموذجاً واسعاً للعمل مع إمكانية الحصول على دخل مضمون وتنظيم هذه العلاقة من خلال سلسلة التجهيز الجيدة التي يمكن من خلالها المحافظة على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

ويرى (George, 2005: 3) أن من مصادر سلسلة التجهيز الفعالة هي فهم مكونات سعر المنتج والقانون والعامل التقاني بهدف خفض السعر وتطوير شـبكة عمل المصادر متنوعة وحفز الإبداع، فضلاً عن ضرورة المرونة لإيجاد أسـواق غير متوقعة وتغييرات في السعر وهذا يسمى بديناميكية المنتج.

وتوصل (Lori, 2005: 15) إلى أن إستراتيجية عولمة عمليـات التجهيـز تتمثل باتخاذ قرار اكتشاف مصادر التجهيز فـي الـدول ذات الكلفـة المنخفضـة وإدراك(Richard, 2005: 3) الدور المهم لمتخصصي التجهيز وبذلك فقـد ازداد دور التأكيد الإستراتيجي لإدارة التجهيز على عمليات سلسلة التجهيز، فضلاً عـن تطوير علاقة أكثر تعقيداً وأهمية، وكذلك تحقيق التكامل بين المشترين والمجهزين، وكذلك لإتاحة المزيد من فرص التعاون بين متخصصـي التجهيـز ومتخصصـي الجودة سواء في الشركة التجارية أو تلك غير الساعية للربح.

وتأسيساً على ما تقدم، نرى بأن مفهوم أبعاد الشراء بالجودة المناسـبة هـو بمثابة التوليفة المعتمدة على مجموعة من المحاور المتمثلة بـالتركيز علـى تلبيـة حاجات الزبائن ورغباتهم وجعلهم محوراً أساسياً يستلزم زيادة معلومات وخبـرات وقدرات العاملين في مجال الشراء في الشركة فيما يتعلـق بـالمنتج أو المنتجـات المطلوبة والمواد الأساسية التي تدخل في إنتاجها، والإلمام أولاً بـأول بـالتغييرات التي تحصل في الأسواق من حيث تغيير أسعار المواد، فضلاً عن احتمـال نـدرة

المواد والسعي لإيجاد مواد بديلة لها، والعمل على تعزيز العلاقات مع المجهــزين الحاليين والبحث عن مجهزين جدد لتوفير احتياجات الشركة من المــواد المختلفــة واللازمة لعملياتها بالجودة المناسبة.

ثانياً: أهمية أبعاد الشراء بالجودة المناسبة

إن تحديد احتياجات جميع أقسام وشعب الشركة من المواد اللازمة لعملياتهــا والعمل على توفيرها بالخصائص الطبيعية والكيميائية والأبعاد الخاصــة بــالمنتج، وسهولة استخدام أصناف المواد أثناء عمليات التشــغيل، وإمكــان تــوفير المــواد المطلوبة بسهولة، وتلبية متطلبات نشاط فحص المواد الواردة للتأكد من مطابقتهــا للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الأيدي العاملة في مجال الشراء مؤهلة وقادرة على تطبيق أبعاد الشراء بالجودة المناسبة والموازنة بين الاعتبار الفني والخــاص بمدى صلاحية وملائمة المواد للوظيفة المؤداة والاعتبــار الاقتصــادي الخــاص بالتكلفة ومدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق وإعادة النظر في المواصفات الفنية وذلك في ضوء عدد من العوامل ومنها مدى توفر المواد المطلوبة فــي الأســواق، واحتمال وجود مواد بديلة، أو في ضوء مقترحات المجهزين، وتكلفة الحصول على المواد بالجودة المطلوبة وغيرها، والتأكيد على التحسين المســتمر لجــودة المــواد المشتراة من خلال إعداد إستراتيجية شراء مناسبة للشركة، لتحقيق ميــزة تنافســية للشركة وذلك عن طريق تطوير التحالف مع المجهــزين، وبالاســتخدام الأفضــل للمعلومات المتعلقة بجودة المواد المشتراة للوصول إلى أهداف واقعية والتأكيد على وضع الخطط والسياسات الكفيلة بتحسين جودة المواد المشتراة بوصفه أحد مدخلات عملية الإنتاج واستخدامها بشكل سليم في عمليات الإنتاج لضمان الحصــول علــى مخرجات جيدة.

إن المسؤولية الأساس لإدارة الشراء هي الحاجة إلى نقطــة التركيــز فــي التعامل مع الشركات المجهزة والاتصال معها، ويُعدّ ذلك ذا أهمية اســتثنائية فــي ضمان جودة المواد المطلوبة وخفض كلفتها إلى الحد الأدنى، كما يتحمــل مــديرا

الجودة والشراء مسؤوليات وسلطات تنظيم كل النزاعات المتعلقة بالمجهزين حول جودة الخدمات أو المواد التي يقدموها للشركة، وكذلك مسؤولية متابعة طرق الاختبار والفحص لذلك فإن فتح قنوات اتصال مع كل المجهزين المعتمدين ستساعد كثيراً في إيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تنشأ حول الجودة بين الطرفين، ولكن لا يستطيع مدراء الشراء والجودة أحياناً أن يضعوا الحلول المناسبة في هذا المجال إلاّ باللجوء إلى مساعدة المدير العام، كذلك فإن عملية رفض المواد التي يجهزها مجهز معين بسبب عدم مطابقتها للمواصفات وهذه العملية يجب أن تتم بشكل رسمي وموثق (عبيدات وآخرون، 1989: 100-104) (عبدالحميد وسامي، 1989، 201-203) (Michael, 2003: 2) (Donald, 1996: 141-149)، (عقيلي وآخرون، 2004، 164-169)، (Jamie, 2005: 1)، (Peter, 2005: 1).

تأسيساً على ما تقدم، نرى بأن أهمية أبعاد الشراء بالجودة المناسبة تبرز من خلال تحقيق حاجات الأقسام المختلفة واللازمة لعملياتها التشغيلية، فضلاً عن تسهيل مهام الفحص والاستلام والتخزين وصرف المخزون إلى الجهات الطالبة، والتركيز على تحليل المشتريات للإلمام بالنواحي الفنية المتعلقة بالمواد التي تشتريها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الأسعار الخاصة بالمواد وتدعيم العلاقات الطيبة مع المجهزين، والتركيز على خفض كلف وتحسين الجودة من خلال وضع معايير للجودة يلتزم جميع العاملين في الشركة، وهذا يعني أن مسؤولية تحديد جودة المواد المشتراة هي مسؤولية مشتركة لجميع إدارات أقسام وشعب ووحدات الشركة، حيث تعمل جميعها على تحقيق الجودة المطلوبة للمنتج النهائي، وبالتكلفة المناسبة وهي تحقق العائد المناسب لرأسمال المستثمر وصولاً إلى تحقيق أهدافها في البقاء والنمو.

ولقد تطرق العديد من الباحثين في مجال إدارة المواد وإدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الشراء بالجودة المناسبة ينبغي على الشركات أخذها بنظر الاعتبار عند تحديد جودة المواد المشتراة، وأشار الجدول (1-1) إلى اتفاق آراء

الباحثين والمتخصصين حول بعض أبعاد الشراء بالجودة المناسبة وهي تتمثل بـ: تكلفة الحصول على المواد المطلوبة، ومدى الصلاحية، والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة، ومدى توفر المواد في الأسواق، وعدد المجهزين المتاح في الأسواق، فيلاحظ من الجدول (1-1) أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء حول أبعاد الشراء بالجودة المناسبة إلاّ أنّ هناك اتفاقاً على الأبعاد الأكثر شيوعاً، إذ أكد (82.6%) منهم على أهمية تكلفة الحصول على المواد المطلوبة، في حين أشار (95.7%) منهم إلى أهمية مدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة لعمليات الشركة، وأكد (73.9%) منهم على مدى توفر المواد في الأسواق، وأشار (73.9%) منهم إلى عدد المجهزين المتاح في الأسواق، وأكد (21.7%) منهم على أهمية العلاقات مع الزبائن، في حين أشار (17.4%) منهم إلى أهمية توفير المواد في الوقت المناسب.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد المتغيرات التي حصلت على أعلى النسب وكالآتي:

الجدول (1-1)

متغيرات الشراء بالجودة المناسبة من وجهة نظر عدد من الباحثين

أبعاد الشراء بالجودة المناسبة / الباحثون	كلفة الحصول على المواد المشتراة	مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة	مدى توفر المواد في الأسواق	عدد المجهزين المتاح في الأسواق	العلاقات مع الزبائن	توفير المواد في الوقت المناسب
Donald & Daving, 1996: 161	✓	✓				
مصطفى ، 1997: 242-244	✓	✓	✓	✓		
مخيمر ، 1997: 136	✓	✓	✓	✓		
N. A. P. M., 1997: 163	✓	✓	✓	✓		
المصري ، 1998: 137	✓	✓	✓	✓		
Richard, 1999, 332	✓	✓	✓		✓	
George, 1999: 6	✓	✓	✓	✓		
Thomas, 1999: 204	✓	✓	✓	✓		
Slack, et. al., 2001, 47	✓	✓	✓	✓		✓
Mark, 2001, 10	✓	✓	✓	✓		✓
Beler, G. G., 2001: 1	✓	✓	✓	✓		
الديوه جي وآخرون، 2002: 99	✓	✓	✓			
حمود ، 2002: 48	✓	✓	✓	✓	✓	
Steve, 2003: 1	✓	✓	✓	✓	✓	

أبعاد الشراء بالجودة المناسبة / الباحثون	كلفة الحصول على المواد المشتراة	مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة	مدى توفر المواد في الأسواق	عدد المجهزين المتاح في الأسواق	العلاقات مع الزبائن	توفير المواد في الوقت المناسب
Nicolas, 2003: 1	✓	✓	✓			
العبدلي وآخرون ، 2004: 136	✓	✓		✓		
زويلف ، 2004: 136		✓		✓		
البكري ، 2005: 198	✓	✓				
Richard & Michael, 2005: 1	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Peter. 2005: 1		✓		✓		
Alivin, 2005: 1	✓	✓	✓	✓	✓	
Carol, 2005: 3				✓		✓
Lori, 2005: 15		✓	✓			
المجموع	**19**	**22**	**17**	**17**	**5**	**4**
النسبة	**%82.6**	**%95.7**	**%73.9**	**%73.9**	**%21.7**	**%17.4**

الجدول من إعداد الباحثين.

1. تكلفة المواد المشتراة:

إن تقييم نشاط إدارة الشراء يمكن أن يتم عن طريق تحديد مدى قدرتها في الحصول على الكلفة المناسبة، فالعلاقة بين الكلفة التي تدفعها الشركة للحصول على المواد وبين السعر الذي تبيع به منتجاتها النهائية يكون لها دلالتها على المدى البعيد، حيث يمكن للشركة أن تحدد على مدار الزمن معياراً لما ينفق من أجل الحصول على المواد كنسبة من قيمة المبيعات (شريف وعلي، 1983: 223).

وأكد (عبيدات، وآخرون، 1989: 102-103) أن الثمن الذي يتم دفعه في شراء المواد تمثل عنصراً واحداً فقط من عناصر تكلفة الشراء، فهذه التكلفة هي أول مدفوعات التكلفة في سلسلة من المدفوعات، مثلها مثل تكاليف النقل والتسليم والشحن وغيرها.

وأوضح (عبدالحميد، وسامي، 1989: 203) بأن الكلفة تُعدّ من العوامل المقررة للجودة المناسبة ولما كانت كلفة المواد تعد عنصراً رئيسياً من تكاليف إنتاج المنتج فإنها تؤثر بالتالي في المركز التنافسي للشركة في مجال البيع، فضلاً عن أنها تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق الأرباح.

وإن العمل على خفض هذه التكلفة إلى الحد الأدنى يعد من المسؤوليات الأساسية لإدارة الشراء، كما يؤكد الباحثين بأن التكلفة لا تقاس بسعر الشراء فحسب، وإنما يدخل في اعتبارها أيضاً تكاليف النقل والتسليم والفحص حتى تصل المواد المشتراة إلى الشركة المعنية.

وأضاف (Donald, 1996:164) إلى أن استخدام المواد النمطية في عمليات الإنتاج يعطي فرصة للشركات لشراء أقل ما يمكن من المواد وبأقل الأسعار الممكنة وهذا سيوفر لها الكثير، وبالتالي سيخفض من الجهود المبذولة في ممارسة أنشطة الشراء، والفحص، والاستلام، وكلف الدفع، وبالنتيجة فإن شراء مواد نمطية سيؤدي إلى ادخار في التكاليف وخفض مشكلات الجودة.

وينظر (مخيمر، 1997: 137) إلى مدى ملاءمة التكلفة الإجمالية للمواد المشتراة لخطط وموازنة الشراء من خلال تحديد تكلفة الشراء والفحص والنقل والاستلام للمواد المطلوبة، ويجب على إدارة الشراء توفير المواد المطلوبة بالجودة المناسبة وبأقل كلفة ممكنة من خلال البحث عن العديد من المجهزين في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

وأشار (Roberta, 1998: 379) إلى أن كثيراً من الشركات تلجأ إلى تحقيق تخفيض في الكلفة من خلال التحديث المستمر المتواصل للبيانات بين المجهزين والزبائن، وبذلك فإن هذه العملية إذا ما تمت إدارتها من قبل المجهز فإنها قد تحصل يومياً أو في أجزاء اليوم، إن الزبائن يدفعون فروق أسعار مقابل التجهيزات اليومية المنتظمة بدل التجهيزات الأسبوعية، إلاّ أنه وبتطبيق الاستكمال المستمر، فإن هذا سيقلل من الحاجة إلى المساحة الخزنية وإلى المخزون الكبير، وبذلك ستنخفض التكاليف.

وأضاف (Richard, 1999: 186) يمكن قياس الشراء بالجودة المناسبة بالاستناد إلى رأس المال المستثمر في المواد المشتراة والذي يقاس نسبة إلى الكلفة الكلية للمواد التي يتم تجهيزها من قبل إدارة الشراء. ويرى (حمود، 2001: 48) (زويلف، 2004: 27) أن كلفة الشراء للمواد تمثل عنصراً أساسياً من عناصر التكاليف الصناعية التي تؤثر بشكل أو بآخر على المركز التنافسي للشركة وما مقدار ما تحققه من أرباح معينة، ولذا فإن التأكيد على الجودة تتضمن النظر لما تنطوي عليه من تكاليف معينة دون الإخلال بالمواصفات الفنية للمادة المشتراة، إذ تُعدّ الجودة المناسبة للمواد المطلوبة، والكلفة المناسبة لها حصيلة هادفة تسعى لتحقيقها إدارة الشراء في سعيها لإنجاز المهام الموكولة إليها، وأكد (ناشد، 2002: 119) على أن نظام الشراء الجيد يسهم في تخفيض كلفة عمليات الشراء المباشرة وغير المباشرة، إذ تمثل نسبة تكلفة المواد المشتراة في بعض الصناعات أكثر من 60%، مثل صناعة السمنت حتى تصل إلى 85% في صناعات أخرى، مثل

صناعة السيارات، وبالتالي تؤثر على تدني أو تعظيم العائد الكلي للشركة، وتمثيلها لنسبة مرتفعة من القيمة المضافة، وتأثيرها على دورة الأعمال ومستوى الأداء الاقتصادي للشركة.

وأضاف (Steve, 2003: 6) أن الكلفة المناسبة للمواد المطلوبة تستند إلى استخدام المواد المناسبة للعمليات فبعض المواد قد لا تناسب طبيعة المكائن المستخدمة داخل المصنع أو أنها تحتاج إلى معاملة خاصة عند الإنتاج، وبعضها الآخر أكثر ملاءمة بالنسبة للمكائن الموجودة، كذلك يشير البرنامج إلى توثيق الأدوار، والمسؤوليات الخاصة بالعاملينَ، فضلاً عن تلك التي تخص المجهزين والتفاعل معهم.

من كل ما تقدم نرى بأن سعي الشركات للحصول على المواد التي تحتاجها بكلف مناسبة تعد من المسؤوليات الأساسية لإدارة الشراء، حيث تتوقع إدارة الشركة منها أن تبذل الجهد المناسب، وبما يؤدي إلى شراء الاحتياجات بالكلفة المناسبة لتخفيض تكلفة المشتريات بشكل عام، باعتبار أن تكلفة الشراء هي أحد العناصر الأساسية لإدارة الشراء في أداء مهمتها وأساس نجاحها، إذ أن التكلفة المناسبة للشراء هي من العوامل المدعمة للمركز الاقتصادي للشركة، وإعطائها فرصة أفضل لتقديم منتجاتها بأسعار تناسب القدرات الشرائية للزبائن، ومن ثم تحقيق أرباح أكثر مما يعطي الشركة قدرة أكبر على المنافسة والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

2. مدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة:

يُعدّ مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة من المتغيرات الأساسية لعمل الشركة، إذ وظف العديد من الباحثين جهوداً كبيرة، حيث يرى (زعتر، 1985: 156-158) بأن المسؤول عن أعمال الشراء في الشركة أن يضع في اعتباره مدى ملاءمة جودة المواد المطلوب شراؤها لكي تتقابل مع الاحتياجات

القائمة، أي أن القصد من تحديد الدرجة الملائمة والمطلوبة من الجودة للمواد المطلوب شراؤها جعل أصلاً مقابلة تلك المواد لحاجات استخدامها المختلفة، وأكد(عبدالحميد، وسامي، 1989: 20) على أن أفضل مستويات الجودة في حالة معينة هو ذلك المستوى الملائم للغرض الذي من أجله يتم الشراء، وهو ذلك المستوى الذي يمكن تأمينه عملياً، وبأقل كلفة.

ويبين (الطويل، والعبدلي، 1990: 33-34) بان هناك ضرورة لدراسة تحليل القيمة للحصول على معلومات بصدد ما إذا كانت المادة المطلوب شراؤها تتناسب مع الهدف من شراؤها، وهذا يتطلب تحديد مواصفات المواد المطلوب شراؤها بشكل دقيق لغرض الحصول على مواد بمواصفات تلائم الحاجات القائمة في الشركة. وفي نفس الصدد يشير (عبيدات وآخرون، 1992: 99) أن تحديد سلطة الجهة التي تقوم بتحديد جودة المواد الملائمة للغرض الذي ستستعمل فيه، يساعد على أن يتم تحديد هذه الجودة بالصورة المطلوبة والصحيحة، ويؤثر بالتالي على كفاءة وسهولة عملية توفير هذه المواد وتختلف هذه السلطة من شركة إلى أخرى، وفقاً لطبيعة الإنتاج، ودرجة تنوع المنتجات، وحجمها، وعدد الأصناف المطلوبة، كما أن هذه السلطة قد تختلف من صنف إلى آخر، ومن شركة إلى أخرى وفقاً للغرض الذي ستستخدم فيه هذه المواد.

ويرى (Wegelius, 1998: 56-57) أن عملية الشراء يجب أن تؤكد بأن المواد التي تتطلبها مواصفات المنتج يجب أن تتوفر بالجودة المطلوبة، وأن يتم تجهيزها وتسليمها بالوقت المحدد حيث أنه إذا ما تم استعمال مواد رديئة الجودة فإن المنتج النهائي بدوره سيكون رديء الجودة، وإذا ما تأخرت عملية الشراء فإن المنتج النهائي سيتأخر وصوله إلى الزبون. وأكد (Ruben, 1999: 133) بأن على رجال الشراء اختيار المجهزين الذي يشاركون الشركة في التزامهم بمستوى الجودة الذي تلتزم به الشركة، وأن يكونوا محافظين على برامجهم الخاصة بمراقبة الجودة، وهي البرامج التي تراقب جودة المواد والأجزاء وهذا يعني وجود حالة

الشراكة بين المجهزين والشركة، حيث أن هذه الشراكة تتوقع من الشركة المعنية وتطلب من المجهزين مراقبة الجودة، أي متابعة مستوى الجودة في المواد والأجزاء التي يزودوا بها الشركة، كي لا تضطر الشركة بدورها إلى مراقبة وفحص الأجزاء والمواد القادمة إليها، وأن لا تقلق من أن التجهيز سيتم في الوقت المطلوب، وأكد(عبيدات وآخرون، 2000: 102) أن قسم الشراء قد يجد أمامه في الأسواق مستويات متعددة من الجودة التي توفر له صفات معينة في المواد المشتراة بدرجات متفاوتة لا يمكن لمسؤول المشتريات البت بأفضليتها، مما يجعله يعرض الأمر على الفنيين (ممثلاً ذلك بالعروض المقدمة إليه من المجهزين والعينات التي يمكن الحصول عليها، ومصحوبة عادةً بكلف الحصول عليها) لغرض معرفة رأيهم النهائي بتلك العروض.

في حين يرى (حمود، 2001: 49) و (عقيلي، وآخرون، 2004: 165) أنه يجب أن تتوفر الجودة التي تحقق الأهداف المراد في ضوئها الحصول على المواد، إذ أن هناك العديد من البدائل المتوفرة بالأسواق إلاّ أن الشراء يتم في ضوء أكثر هذه البدائل ملائمة للاستعمال المحدد لها.

وأضاف (Prover, 2005: 455-463) أن الحصول على مواد بمستوى جودة مناسب، إنما هو المبدأ الأساس لمفهوم الشراء بالجودة المناسبة، ومن جهة أخرى يؤكد نفس الباحث بأن جودة المواد لا توضح تماماً العلاقة بين الزبون والمجهز، لذلك فإنه من الجانب الآخر لهذه العلاقة إنما يتمثل بخدمة الزبون، وهي الخدمة التي تعني دائماً عند الزبون الموثوقية، والتسليم في الوقت المحدد، حيث يؤكد الزبائن على ضرورة أن تحقق الشركة مستوى الجودة المطلوب من قبلهم، فضلاً عن ضرورة أن تصل المنتجات إليهم في الوقت المحدد وبالكميات المطلوبة، ونتيجة لذلك فإن الشحن والنقل يمكن أن يدخلا ضمن المكونات الرئيسة للشراء بالجودة المناسبة.

واعتماداً على ما تقدم يرى الباحثان بأنه الدور الأساس لإدارة الشـراء هـو توفير المواد المطلوبة بمستوى الجودة الذي يحقق المنتجات بالمواصفات المطلوبـة من قبل الزبائن.

3. مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق:

إن الوصف النظري للجودة المناسبة للمواد عديم الفائدة ما لـم تكـن تلـك مواصفات المواد المطلوبة متوفرة فعلاً في الأسواق حيث أن الغرض من الشراء لا يتحقق ما لم تشتري المواد وتسلم إلى الجهات الطالبة لها.

ويرى (كارتر، 1997: 14) أن إمكانية توفير المـواد المطلوبـة لعمليـات الشركة وفق أسس اقتصادية وبكميات كافية لسد الحاجات المستمرة وبفترة تجهيـز مناسبة تعدّ من مهام مدير الشراء فهو المسؤول عن الحصول على المواد المناسبة بالسعر المناسب، وبالوقت الملائم، وبالكمية المناسبة، والجودة الملائمة، لكي تتمكن الشركة من انجاز أعمالها وتقديم منتجات بكلفة مناسبة، وبجودة مناسـبة لحاجـات ورغبات الزبائن، إذ أن الفشل في هذا المجال يؤدي إلى نتائج سـلبية ويمكـن أن تكون له مضاعفات مالية إذا توقف الإنتاج نتيجة لذلك الفشل.

وأكد (مخيمر، 1997: 137) أن توفير المواد المطلوبة لعمليات الشركة يعني إمكانية توفيرها بالكميات المطلوبة وبالجودة المطلوبة في الوقت المناسب، والمكان الملائم، ومن المجهز المناسب.

وأضاف (حمود، 2001: 49) أن توافر المواد لا يعني التركيز على الجودة وعدم النظر إلى إمكانية الحصول على المواد، ودرجة توفيرها، والأماكن المناسبة في الحصول عليها والأوقات التي يتم فيها التوريد وتوافر أكثر من مجهـز بغيـة تحقيق استمرارية الحصول على المواد بصورة مستمرة، ولذا فإن عامل الضـمان في التجهيز وتوفر المجهزين يُعدّ حالة أساسية مـن ضـمان اسـتمرارية العمـل الإنتاجي، والتسويق للشركة.

وأكد (Michael, 2003: 3) بأن مدراء الشراء يعملون في المساعدة في التخطيط وتنفيذ برامج الترويج للمبيعات حيث يعملون معاً وبشكل وثيق مع المسؤولين عن الشراء، وهم الذين يحددون طبيعة المبيعات والمشتريات وفق ذلك، وكذلك يعمل مدراء الشراء بشكل وثيق مع كوادر الإعلان، وذلك من أجل إيجاد أو إنشاء الحملة الإعلانية المناسبة، وأي وسائل الإعلام هي الأفضل لنشر الإعلان (الصحف أو المجلات والتلفاز.. وغيرها)، فضلاً عن ذلك فإن مدراء الشراء يقومون بزيارات إلى مواقع البيع لضمان العرض الجيد للمواد.

وأكد (زويلف، 2004: 26) على ضرورة توفير المواد بسرعة، وبطريقة اقتصادية ومن مصادر بديلة، وبسعر معقول، وبصورة مستمرة، إذ يعتبر توفير المواد ركنا هاماً من أركان أنشطة الشراء، خاصة في الشركات الكبرى، حيث تجري الأبحاث والدراسات للتعرف على وفرة بعض المواد المطلوبة لاستمرار عملية الصنع.

وينظر (حسيب، 2004: 86) إلى أن الهدف الأساس لأي شركة صناعية هو ابتكار منتجات يمكن تسويقها بشكل مربح ويتحقق هذا الهدف عن طريق توفير مزيج مناسب من المواد والأموال والإدارة، ويجب أن تكون المواد متاحة بالجودة المناسبة، وفي الوقت المناسب، والكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي المكان المناسب.

ويؤدي الفشل في تحقيق أي من هذه الأبعاد المتعلقة بالمواد إلى زيادة تكاليف الشركة وانخفاض أرباحها والعكس صحيح.

ويرى (Richard, 2005: 4) بأنه يجب سماع صوت الزبون في المراحل المبكرة لعملية الشراء لأنه التقييم الذي سيشخص العديد من حالات النقص والقصور في المواد وفي إدارة الجودة، ولعل من أهم الصعوبات التي تواجه أية شركة في هذا المجال هي صعوبة امتلاك المواد التي تتيح إجراء مثل هذه

التقييمات، وإن تقييم الزبون يتطلب امتلاك المهارة والخبرات في مجـال الشـراء. وأضاف (Peter, 2005: 3) بأنه لكي نضمن العلاقة المستمرة مع المجهزين يجب أن نتوصل إلى اتفاقات طويلة الأمد معهم لأن لهم مكانة متميزة في السوق، بحيث أصبحوا قادرين على إقامة علاقات طويلة الأمد تستند على الموثوقية التي يتمتعون بها، وهذا يتطلب أيضاً انتهاجهم سياسة سعرية ثابتة مع خفض سنوي في الأسـعار خلال فترة الاتفاق المبرمة.

اتساقاً مع ما تقدم، نرى بأن مدى توفر المواد المطلوبة لعمليـات الشـركة وبالمواصفات المحددة في الأسواق يُعدّ من المتغيرات المهمة في مجال شراء المواد بالجودة المناسبة، وقد تؤدي عملية الدراسة والتحليل من قبل إدارة الشراء لهذا البعد إلى إعادة النظر في مواصفات الجودة المناسبة للمواد المطلوبة فـي حالـة عـدم توفرها لدى المجهزين الذين تتعامل معهم الشركة الأمر الذي يتطلب مـن مـدير الشراء أن يوجه جهوده نحو إيجاد مجهز جديد للحصول منه على المواد المطلوبـة بالجودة المناسبة.

4. عدد المجهزين المتاح في الأسواق:

لكي تتمكن الشركة من شراء المواد بالجودة المناسـبة لعملياتهـا المختلفـة يُستلزم من إدارة الشراء لديها توفير معلومات وافية من مصادر عـدة عـن عـدد المجهزين المتاح في الأسواق والذين يكون لنشاطهم علاقة بنشاط الشركة، والـذين يمكن لهم تلبية احتياجات الشركة من المواد بالجودة المناسبة من أجل إجراء تحديد أولي لعدد المجهزين في الأسواق.

وبهذا الصدد يرى (شريف وعلي، 1983: 148-150) أن هناك عدداً مـن المصادر التي يمكن الحصول منها على معلومات دقيقـة وكافيـة لتحديـد عـدد المجهزين المحتملين لتجهيز الشركة باحتياجاتها من المواد، ومن هـذه المصـادر، الإعلان عن فتح باب القيد من سجل المجهزين، والخبرة الماضية للشركة، ومندوبو

البيع، وكتالوكات المجهزين، والدليل التجاري، والمجلات الاقتصادية، والمعارض والملحقين التجاريين للدول الأجنبية.

وأكد (Donald, 1996: 161-167) أن إحدى المتطلبات الأساسية للمواصفات الجيدة هي الاهتمام بقضايا التجهيز وإيضاحها والتأكد من عدم وجود أية حالة غموض فيها، وهذا يعني أنه يجب أن يكون هناك توثيق واضح لإجراءات التجهيز وذلك لمراعاة المواصفات التي يراد تحقيقها في المواد التي يتم تجهيزها وهذا سينعكس على توفير المواصفات المطلوبة في المنتج وذلك يؤدي إلى الاهتمام بموضوع القياسية أي وجود مواصفات قياسية للمواد التي يتم تجهيزها. وأشار (مخيمر، 1997: 139) إلى أن هناك عدداً من مصادر التجهيز التي يمكن الاعتماد عليها من قبل إدارة الشراء بالشركة إذ هي توفر بعض البيانات والمعلومات التي يمكن استخدامها للحصول على أفضل مصدر تجهيز محتمل في الشركة تتمثل تلك المصادر في إمكانية الشركة استخدام البيانات المتاحة عن المجهزين الذين سبق وأن تعاملت معهم الشركة، فضلاً عن البيانات المتاحة لدى الشركة هي يتم توفيرها من خلال المقابلات البيعية التي تتم بين الشركة ومندوبي التجهيز، وتُعدّ الكتالوكات والنشرات الخاصة بالمجهزين والتي توضح نشاطهم وطبيعة معاملاتهم من بين تلك المصادر أيضاً وتستطيع الشركة الاعتماد على دليل الشركات والهيئات الذي يتضمن البيانات الأساسية عن المجهزين، فضلاً عن الاعتماد على بعض البيانات التي يمكن الحصول عليها من الغرف التجارية وبعض الجهات الحكومية والصحف الرسمية والمجلات التجارية لتوفير البيانات عن المجهزين.

ويرى (Roberta, 1998: 381) أن فشل أحد المجهزين في تجهيز المواد للشركة وفق الجدول المتفق عليه يستلزم منها البحث عن مجهز آخر يجهز الشركة بالمواد المطلوبة وبالجودة المناسبة إلاّ أن إجراءات الشراء بالجودة المناسبة ومفاهيمها قد أدت إلى ظهور مدخل جديد أطلق عليه (التجهيز وحيد المصدر) وهو المدخل الذي يقيد أعداد المجهزين لغرض فرض المزيد من الرقابة على الجودة

والتجهيز أي تقليل أعداد المجهزين الذين تتعامل معهم الشركة، وبذلك سيكون لديها تأثيرٌ أقوى ومباشر على أداء الجودة والتجهيز.

وقد أوضح (المصري، 1998: 141) أن هناك عدد من النقاط التـي يجـب تطبيقها مثل إجراءات رقابية لاختيار المجهزين وهي تتمثل في التأكد مـن جـودة المواد المشتراة عند الاستلام والفحص بموقع المجهز وقبل نقلها إلى الشركة، فضلاً عن تأكيده على أهمية عدد من المعايير التي يمكن استخدامها لتقيـيم المجهـزين، منها: كمية التجهيز ومدى ملاءمتها للغرض الذي تستخدم مـن اجلـه، والتكلفـة المتعلقة بالمواد المشتراة والموقع الجغرافي القريب من الشركة والطاقة الإنتاجيـة للمجهز حتى يمكن الاعتماد عليه في حال الطلبيات الطارئة أو العاجلة وإمكانيـات المجهز المالية والفنية التي تضمن المستوى المطلوب من الجودة للشـركة ونظـم مراقبة الجودة لدى المجهز هي تضمن مستوى الرقابة المطلوب على جودة المـواد من قبل توريدها للشركة.

ويرى (Walter, 1999: 2) أن المجهز في العديد من الحالات هـو جـزء داخلي من الشركة أن الخدمة عالية الجودة للزبائن تعني تحقيق مطالب كل عمليات الإنتاج في الوقت المطلوب وهذا يكون أفضل كلما كان الموقع الجغرافي للمجهـز أقرب ما يكون إلى الشركة المعنية، إلاّ أن مثل هذه القرارات مثل هذه قـد تكـون مكلفة في الأمد القريب إلاّ أنها ذات مزايا استراتيجية على المدى الطويل بالنسـبة لإدارة التجهيز وتحسين الجـودة. وأضـاف (Becca, 2001: 2) أن الضـمانات الممنوحة للمجهزين تتضمن التزام وحماية المجهزين الحاليين الذين نتعامل معهـم وكذلك المجهزين الذين من المحتمل أن نتعامل معهم مسـتقبلاً والـذين يحتفظـون بمكانة متميزة في جودة الشراء وإمكانية وصول هؤلاء المجهـزين إلـى الشـركة المشترية، وهذا يعني التزام جودة الشراء بتوفير كافة المعلومات والتسهيلات التـي يطلبها هؤلاء المجهزين وهي ضرورية لتسهيل أعمالهم. وأكد (Richard, 2005: 2) على إدراك الدور المهم لمتخصصي التجهيز وبذلك يمكن تحقيق التكامل بـين

المجهزين ومتخصصي الجودة لتحسين أداء الشركة وكذلك لإتاحة المزيد من الفرص للتعاون بين متخصصي التجهيز ومتخصصي الجودة سواء في الشركات التجارية أو تلك غير الساعية للربح ولقد جلب متخصصو التجهيز معهم المعرفة والمعلومات المتعلقة بمجهزي السوق وبالمنتجات وفهموا تماماً العملية التي تدخل في عملية التجهيز وخبرات التفاوض مع المجهزين حيث يقوم خبراء الجودة بالعمليات التحليلية والبحوث للبيانات التي تحقق تكامل متطلبات الزبائن في تصميم وعملية التحسين، وانصب اهتمام متخصصي التجهيز على التحول من الصفقات إلى الاستراتيجيات التي تقلص الوقت اللازم لإدارة التجهيز وتأثير ذلك على التنافس، كما أن متخصصي الجودة قد تدربوا على تحليل وتقييم المتطلبات المختلفة للزبائن وقياس رضا الزبون، فضلاً عن أن متخصصي التجهيز قد جلبوا معهم خبراتهم ومعارفهم، إذ أن أفضل ممارسة يمارسها متخصصو التجهيز هي ما يعرف بتطوير المجهزين، وهي استراتيجية لتعزيز العلاقة بين الشركات، وهنا ينشغل المجهز بشكل جدي ويتعاون مع شركة التجهيز لزيادة كفاءة العمليات وذلك من خلال الاستفادة من الخبراء والمواد المتيسرة للشركة التي تريد تجهيزها بالمواد، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب وجود امتلاك مهارات عديدة مثل القياس والتقييم والرقابة الإحصائية للعمليات مع فهم تفصيلي لنظم إدارة الجودة.

وأكد (Porter, 2005: 17) على أن كلاً من متخصصي الجودة والتجهيز يتوجب عليهما أن يطورا إمكاناتهما لغرض المساهمة معاً في حل المشكلات في البيئة التشغيلية دائمة التغيير والتي تختبر إمكانات إدارة الجودة للشركات التي يعملون فيها.

وتأسيساً على ما تقدم، نرى أن عدد المجهزين المتاح في الأسواق المعتمد على اختيار المجهزين المناسبين الذين يشاركون الشركة في التزامهم بمستوى الجودة الذي تلتزم به الشركة وان يكونوا محافظين على برامجهم الخاصة بمراقبة الجودة وهي البرامج التي تراقب جودة المواد، ولهذا ينبغي على الشركة متابعة

مستوى جودة المواد لأن الشركة المشترية تتوقع التزام المجهزين بمستوى جـــودة المواد كي لا تضطر الشركة بدورها إلى مراقبة وفحص المواد القادمـــة إليهـــا أو تحويلها إلى مجهز آخر.

المبحث الثالث

طرق توصيف جودة المواد المشتراة

تواجه الشركة مشاكل عديدة عند انجاز عملية الشراء منها كيفية قياس الجودة وتحديدها بما يضمن توفير الجودة طبقاً للمواصفات المطلوبة وبما يضمن الحصول على جودة مناسبة، وهناك طرائق عدة تستخدم في هذا المجال وهي تختلف حسب نوع الأصناف المشتراة والغرض الذي تشترى من أجله، ويعتمد استخدام أي من هذه المواد على طبيعة المادة أو المواد المطلوب شراؤها وتتمثل هذه الطرائق بالآتي (Donald, 1996: 175)، (حمود، 2001: 51)، (العلي، 2001: 177)، (www.volvo.com,2003)، (عقيلي وآخرون، 2004: 171)، (زويلف، 2004: 29):

1. طريقة التوصيف بـ (رتب السوق).
2. طريقة التوصيف بـ (العلامات التجارية).
3. طريقة المواصفات الخاصة، وتتضمن:
   آ. التوصيف الكيمياوي.
   ب. توصيف الأداء
   جـ. توصيف الأداء والصنع.
4. طريقة التوصيف بالرسومات الهندسية.
5. طريقة التوصيف بالعينات.

وفيما يأتي شرح مختصر لكل منها:

1. طريقة التوصيف بـ (رتب السوق)

يُعرّفها (عبدالفتاح، 1984: 103) بأنها عبارة عن شراء الكثير من الأصناف بطريقة الرتب وهي تمثل مواصفات معينة يفهمها كل من المشتري والبائع وهذه

الرتب يمكن التعرف عليها بسهولة كما يمكن قياسها، وقد تعني هذه الرتب أصنافاً معينة أو جودة معينة ومحددة كما هو الحال في تجارة القطن، وأضاف (عبدالرحيم، 1985: 188) تتوقف قيمة الرتب وفائدتها كطريقة للتعبير عن الجودة على الدقة التي تحدد بها الرتب نفسها والسهولة التي يمكن بها تمييزها والتحقق من توافرها عند الفحص وبالرغم من الصعوبات التي يواجهها وكيل الشراء عند استخدام هذه الطريقة، وخاصة عندما يتعامل في أكثر من مادة، إلاّ أنها تساعده على إعطاء وصف دقيق له معنى خاص، وأضاف (عبدالحميد، وسامي، 1989: 205) هذه الرتب يمكن التعرف عليها بسهولة كما يمكن قياسها وتتوقف قيمة الرتب وفائدتها بوصفها طريقة للتعبير عن الجودة على الدقة التي تحدد بها الرتب نفسها والسهولة التي يمكن بها تمييزها والتحقق من توافرها عند الفحص. وأكد(عبيدات، 1992: 111) يفضل المشترون عادة شراء المواد النمطية التي تتجانس وحداتها في الجودة والشكل، والحجم وغير ذلك من صفاتها الرئيسية للمواد الصناعية، وعلى الأخص الزراعية مثل القطن الذي له ثلاث عشرة رتبة، يتقرر أي منها بفحص عينات القطن، وعلى الرغم من صعوبات إتباع هذه الطريقة فإنها توفر وصفاً دقيقاً له معنى خاص.

2. التوصيف بواسطة العلامة التجارية أو الاسم التجاري:

تلجأ إلى هذه الطريقة بعض الشركات التجارية والصناعية، إذ تعتمد بعض الشركات التجارية على شراء بعض المواد ذات الماركات والعلامات المسجلة أو الأسماء التجارية المحددة ويأتي قرار الشراء هنا بناءً على سمعة أو شهرة هذه الماركات في السوق، وأكد (الأزهري، 1981: 116) وجود طلب مرضٍ عليها بناء على دراسة ومعرفة اتجاهات الزبائن بالنسبة لهذه العلامات، أما في الشركات الصناعية التي تطلب توافر مواصفات وخصائص معينة في المادة أو المواد التي تريدها وتريد التأكد من توافرها فيما تشتريه فقد تجد أن ذلك متوافر في علامة معينة أو في مادة ذات علامة تجارية معينة، ومن ثم يكون أصلح مقياس لجودة هذه

المادة وضمان المواصفات المطلوبة هو شراء واستمرار شراء هذه العلامة بذاتها طالما هي تتناسب تماماً مع حاجة الاستخدام ومستوى الجودة المطلوبة، وأضاف (عبدالفتاح، 1984: 101) أن هناك بعض الظروف التي تحتم الاعتماد على العلامات التجارية لتوصيف الجودة المطلوبة وهي إذا كانت العمليات الصناعية تنطوي على سرية أو إذا كانت المواد تحميها براءة اختراع وكذلك عندما يصعب على الزبون تحديد المواصفات بدقة لصعوبة العمليات الصناعية وتعقدها لدى المجهز بحيث يحتاج تحديد تلك المواصفات إلى كفاءات ومهارات خاصة وكذلك عندما تكون الكميات المشتراة صغيرة بحيث أن التوصيف الكامل لكل طلبية أو أمر شراء يعني زيادة التكاليف وكذلك عندما يتعذر القيام بالفحص الكامل عند تسليم المواد وكذلك عندما يميل رجال الإنتاج إلى بعض العلامات ويجد رجال الشراء أنفسهم عاجزين عن تقويم هذا الاتجاه أو التغلب عليه.

وأكد(عبدالرحيم، 1985: 189) يلجأ المصنع الذي تتميز مواده المنتجة بماركة أو اسم معين بهدف تكرار شراء هذه الماركة أو الاسم، وحماية المواد من بدائلها، وتحقيق استقرار في السعر، وتبسيط عملية الترويج والسبب الأول، حيث ينشأ الزبون نوع من التفضيل للماركة قد يتطور إلى أن يصل إلى درجة الولاء للماركة، يلي ذلك إمكانية الحصول على سعر أعلى نسبياً للمواد ذات الماركة من مثيلاتها التي قد تتمتع بنفس المستوى من الجودة ولكن ليس لها ماركة أو اسم مميز، ويعود ذلك إلى أن الزبون ينظر إلى الأسماء التجارية على أنها تعهد من جانب المصنع بأن جودة المواد تحت هذا الاسم ثابت في كل مرة يتم فيها الشراء، وفي نفس الصدد يضيف (عبدالحميد، وسامي، 1989: 209) أنه إذا اتضح من استخدام مادة ذات اسم تجاري معروف أنها في مستوى الجودة المناسبة تماماً لهذا الغرض كان من الطبيعي أن تفضل الشركة استمرار استعمال هذه المادة في المستقبل، وإن التعبير عن الجودة باستخدام الاسم التجاري للمادة المطلوبة يُعدّ من أيسر وسائل تحديد جودة الاحتياجات وهو يؤدي إلى انجاز الشراء بسرعة وبأقل ما

يمكن من جهد، كما أن مجهودات الفحص تكون محدودة للغاية إذ تتركز على التثبت من الاسم التجاري أو العلامة التجارية المميزة للمادة عند ورودها.

ويرى (عبيدات، 1992: 105) أن الاعتماد على الاسم أو العلامة التجارية يعود إلى أن المجهز يحرص على استمرار شهرته وبالتالي على استمرار الاحتفاظ بمستوى الجودة الموجودة في المادة، كما أن الزبون باستعماله المادة ذات الاسم أو العلامة التجارية مرة ورضاه عنها، يجعله يتوقع أن كل مشترياته القادمة في هذه المادة ستكون مرضية لأنها ستحمل نفس مستوى الجودة المقبول. فيما يرى (Donald, 1996: 175) أن الاسم التجاري يتمثل بأنه وصف كامل للمواصفات القياسية، ويشمل هذا الوصف، جودة المادة وكيفية التعامل معها عند إدخالها في العمليات الإنتاجية وأبعادها ومواصفاتها وغير ذلك، كذلك تشمل هذه الطريقة الاختبار للمواد والتعامل المستمر معها، كما أن هذه المواد التي تتصف بالمعايير التجارية يجب استعمالها من قبل الشركات ما أمكن ذلك، إذ أنها تساهم بشكل كبير في تبسيط عمليات تصميم المنتج وإجراءات الشراء وعمليات التخزين، فضلاً عن مساهمتها في خفض تكاليف الشراء والتخزين. وأضاف (حمود، 2001:51) أن من أهم الأسباب التي تدعو إدارة الشراء لاعتماد الاسم التجاري أو العلامة التجارية عدم إلمام بعض الجهات المعنية بالشراء بالمواصفات الفنية والتركيبية للمادة المطلوبة حيث يتم من خلال ذلك اعتماد الاسم أو العلامة التجارية بوصفها سمة مميزة للجودة. وأضاف (العلي، 2001:177) أن الزبون يعتمد العلامة التجارية استناداً للسمعة والمكانة التي يتمتع بهما البائع أو المجهز، إذ أنه يرغب دائماً في المحافظة على مكانة وسمعة العلامة التجارية للمادة أو المواد التي يجهزها للزبائن لضمان تكرار عملية الشراء منه، وتتطلب عملية الشراء وفق هذه الطريقة إعداد معايير تجارية مدعمة بوثائق وإرشادات استخدام المواد. فمثلاً اتخذت إجراءات عديدة في هذا الاتجاه العديد من الصناعات كصناعة السيارات وتم التأكيد على ضرورة تطبيق متطلبات الآيزو والتي تؤكد على ضرورة استعمال طرائق إجرائية

لضمان مطابقة المواد المشتراة للمواصفات المحددة وتقديم منتج بجـودة مناسـبة لحاجات ورغبات الزبائن. (www.volvo.com, 2003)

وتأسيساً على ما تقدم، نرى أن التوصيف بالعلامة التجارية للمادة المطلـوب شراؤها يسهم في انجاز عملية الشراء بشكل سريع وبأقل ما يمكن من جهد، فضلاً عن أن الجهد المطلوب لعملية فحص المواد المشتراة يكون محدوداً جداً، إذ تركـز عملية الفحص عند ورودها للشركة، ويعتمد التوصيف بالعلامة التجارية على سمعة المجهز الذي يفترض أن يسعى للمحافظة على شهرة علامتـه التجاريـة لضـمان استمرار الطلب على هذه العلامة من قبل الشركات.

3. طرائق التوصيف بالمواصفات الخاصة:

وتشمل الطرائق الآتية:

آ. توصيف الجودة بتحديد المواصفات

تُعدّ طريقة التوصيف بذكر مواصفات المواد المطلوبة من أحسـن الطـرق المستخدمة وهي الطريقة الشائع استخدامها في أغلب الشركات الصـناعية، إلاّ أن اختلاف طريقة التوصيف تعود إلى اختلاف المواد المشـتراة واخـتلاف طبيعـة الصناعة ذاتها.

وأشار (عبدالفتاح، 1984: 102) إلى أنه عندما تطلـب بعـض الشـركات الصناعية مواد معينة وتستخدم طريقة المواصفات فإنها تعتمـد علـى النمـاذج أو القوائم التي تحتوي على تلك المواصفات وذلك لتسهيل الشـراء باسـتخدام هـذه الطريقة ويتطلب الاعتماد على هذه الطريقة تنميط المنتجات وتنمـيط المواصـفات وتخفيض المشكلات والأحجام حتى تصل إلى نمط معين يسير عليه الإنتـاج بعـد ذلك، وأكد(عبيدات، 1992: 107) على أن هذه الطريقة تستخدم بصفة أساسية في الصناعات الحربية وأجهزة الطاقة الذرية بسبب السرية في مثل هـذه الصـناعات

ويسهم استخدام هذه الطريقة في إيجاد الفرصة للتعامل مع عدد كبير من المجهزين مما ينشىء المنافسة بينهم ويعود ذلك على الشركة بالفائدة من حيث حصولها على انسب العروض من حيث السعر وموعد التجهيز كذلك يساعد التوصيف الدقيق على تلافي أو تجنب أية خلافات مستقبلية بين الشركة والمجهز. وأضاف (Evans, 1993: 95) أن مساوئ هذه الطريقة هي المغالاة في تحديد المواصفات ومن ثم زيادة تكلفة الشراء، كما قد يؤدي ذلك إلى صعوبة لإدارة الشراء في توفير مواصفات المواد لكونها أعلى ما يمكن أن يوفره أي مجهز.

ويرى (Donald, 1996: 175) أن العديد من حالات الشراء بواسطة المواصفات يمكن أن تكون أكثر فاعلية وذلك من خلال إدخال المواصفات المطلوبة في المادة حيث يعرض الزبون شروطاً على أداء المادة يتوجب تحقيقها وذلك إضافةً إلى المواصفات الأصلية التي تحملها العلامة التجارية المعروفة. وأضاف (العلي، 2001: 177) إذا كانت المواصفات قد تم تحديدها من قبل الزبون، فإنه من المحتمل أن تكون عالية التكلفة عند التطوير وتستخدم فقط عندما يكون الطلب عليها بكميات كبيرة أو مناسبة أو قد يتوقف الزبون عن طلبها لاحقاً.

وفي الصدد نفسه يشير (Russell, 2003: 150) عندما يتم استخدام هذه الطريقة، فإنه يتم إعلام المجهزين المحتملين بدقة بخصوص مواصفات المواد التي يراد تجهيزها إلى الشركة وكيف يتم معالجتها، وهنا فإن الزبون يفترض أنه يتحمل كامل المسؤولية عن أداء المادة، فضلاً عن ذلك فإن الزبون يفترض أن الشركة تمتلك آخر المعلومات والمصارف المتعلقة بالمواصفات المراد شراؤها، وفي هذه الحالة لن يكون هناك مبرر أمام الزبون للدفع لشركة أخرى مقابل الحصول على هذه المواصفات.

وأضاف (زويلف، 2004: 29) أن التوصيف يتم بذكر استخدامات المواد تاركين للمجهز أمر إنتاجها مع مسؤوليته عن تجربة المادة بعد إنتاجها وفقاً للغرض

الذي اشتريت من أجله وقد يكون التوصيف محدداً بالشكل أو المقاس وحتى الرسوم الهندسية ليستعان بها عند إنتاج المادة من قبل المجهز وقد يلجأ إلى ذكر المواصفات الكيمياوية أحياناً.

تأسيساً على ما تقدم، نرى بأن هذه الطريقة تستخدم عندما يكون هناك ضرورة للتعبير عن الاحتياجات بمواصفات خاصة يضعها الزبون بشكل مفصل تسهم في مساعدة المادة في عملية الإنتاج، ويمكن تحديد المواصفات الخاصة من خلال التوصيف الكيمياوي للمواد وتوصيف ما هو المطلوب أن تؤديه المادة أي توصيف بالأداء، فضلاً عن توصيف الأداء للمادة وتوصيف إنتاجها.

ب. التوصيف الكيمياوي:

يشير (عبدالرحيم، 1985: 193) بحسب هذه الطريقة الشركة المشترية توسع مجال المنافسة بين المجهزين، إذ أن جميع المنتجين الذين يمكنهم توفير الصنف بالمواصفات المحددة يمكن اعتبارهم مصادر توريد بديلة وينطوي استخدام المواصفات والخصائص الكيمياوية طريقة لتحديد الجودة على بعض المخاطر، فعلى سبيل المثال إذا حدد المشتري لمواد الطلاء المواصفات التي يريدها المشتري يصبح مسؤولاً عن مستوى جودة الطلاء، فإذا تغير اللون بعد شهر مثلاً فليس المجهز مسؤولاً عن ذلك.

وأكد (عبدالحميد، وسامي، 1989: 207) تبرز أهمية التحليل الكيمياوي في حالة المواد المزمع إدخالها في إنتاج المنتج النهائي، إذ يمكن بواسطة التحليل الكيمياوي تحديد نسبة تركيب كل مادة وما إذا كانت تحتوي بعض العناصر القريبة أو التي يتعارض وجودها مع عناصر المواد الأخرى المزمع مزجها وخلطها معها الأمر الذي ينعكس أثره على المنتج النهائي، وأضاف (عبيدات، 1992: 110) بأن التحليل الكيميائي يتميز بتحديد الصفات التي يتميز بها الصنف، ومكوناته، وخصائصه، وتأثير هذه المكونات على أدائه، ومدى ملاءمته للاستخدام الذي سيتم

الشراء من أجله. وأضاف (العلي، 2001: 177) هي هذه الطريقة يقوم المشتري بتحديد الخصائص الكيمياوية للمواد التي يريدها، وفي نفس الصدد يرى (الديوه جي وآخرون، 2002: 103) يتركز اهتمام رجل الشراء على محتويات المادة التي يعتقد أنها ضرورية لإشباع الحاجات ومقابلة الاستخدامات على أساس أقل سعر متفق مع الجودة وأكد (عقيلي وآخرون، 2004: 171) أن من مسؤولية مدير الشراء التأكد من دقة المواصفات المواد المشتراة، فإذا تبين أن هناك عدم الدقة بعد التجهيز فحينئذٍ تقع المسؤولية كاملة على الجهة الطالبة صاحبة العلاقة.

جـ. التوصيف بحسب الأداء:

تُعدّ هذه الطريقة مناسبة من الناحية العملية حيث تضع المواد أو عينة منها موضع الاختبار والتجربة العملية ومتابعتها وقياس نتائج استخدامها بالنسبة للمواد المطلوبة معرفة مدى موافقتها للاستخدام الذي طلبت من أجله. وأشار (عبدالحميد، 1989: 207) بأنه من خلال هذه الطريقة يجب أن تكون المواد قادرة على مقابلة استخدامات معينة وعن طريق اختبارات الأداء يستطيع الزبون أن يطمئن على جودتها ولا يتدخل الزبون في التفاصيل عن المواد المكونة أو طريقة صنعها ولكي يهتم فقط بمدى قدرة تلك المواد على أن تحقق النتائج المطلوبة.

وأكد (John, 1997: 127) أن هذه الطريقة تعد الطريقة المثالية لوصف المتطلبات، إذ أن مواصفات الأداء تقوم بوصف أي فقرة في إطار خصائصها التصميمية، ويستعمل هذا النوع من الوصف بشكل مكثف في شراء المعدات العسكرية عالية التقانة وكذلك معدات الفضاء وكذلك المعدات الالكترونية والطائرات وغيرها. وأكد (العلي، 2001: 177) أن هناك ميزتين أساسيتين لوصف الجودة من خلال مواصفات الأداء وهما:

- سهولة إعداد المواصفات.
- ضمان الحصول على الأداء الدقيق المطلوب.

وأن هذه الطريقة تستخدم عندما يشترك الزبون مباشرة بمـا يتطلـب مـن المصنع القيام به كما يفترض من المجهز التهيئة للحصول على ذلك الأداء، ومثال على ذلك مضخة الماء التي تقاس بكمية المياه التي تدفعها فـي الدقيقـة، وأشـار (زويلف، 2004: 30) إلى أن الزبون بموجب هذه الطريقة لا يتدخل في التفاصيل الخاصة بالمواد المكونة وطريقة الصنع بل يعتمد على قدرتها في تحقيق الغـرض من استخدامها. ويرى (عقيلي وآخرون، 2004: 172) أن هذه الطريقة تُعـدّ مـن أسهل طرائق التوصيف المعروفة وتتسم بقلة تكاليفها والجهد المبذول فيها وبساطتها وعدم تعقيدها نجد أن هذه الطريقة ذات تكلفة مرتفعة جداً في بعض الحالات، وذلك فيما إذا كان توصيف الأداء المطلوب غير صحيح، إذ ستقع المسؤولية فـي هـذه الحالة كاملة على عاتق الزبون.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن الاختيار المناسب للمجهز المناسب، يُعدّ أساسياً عند استخدام هذه الطريقة للتعبير عن الجودة كما أن اختيار المجهز الأمين الـذي تتوافر لديه الإمكانيات الفعلية تُعدّ مطلباً مبدئياً لاستخدام طريقـة خصـائص الأداء للتعبير عن الجودة.

د. توصيف الأداء والصنع:

يؤكد (العلي، 2001: 177) على كيفية استخدام المصنع مثلاً لمادة الحديـد التي تصنع بطريقة الكبس البارد أو الماء حيث تصنع بطرق مختلفة ولها خصائص مختلفة. وأضاف (عقيلي وآخرون، 2004: 172) بموجـب هـذه الطريقـة فـإن المصنع تأتيه المواصفات وتعليمات الإنتاج أو التشـغيل، والمـواد التـي يجـب استخدامها، مكتوبة على أمر التوريد، وهنا يتحمل المشتري المسؤولية كاملة عـن أداء المنتج المطلوب، ويفترض في هذه الحالة أن يكون المصنع ممتلكـاً لأحـدث معرفة فنية فيما يتعلق بالمواد والأساليب الفنية وطرائق الصنع، ويعاب على هـذه الطريقة أنها تكون مكلفة في إعدادها وفي الفحص من أجل ضمان المطابقة، أمـا

الميزة التي تتوفر في هذه الطريقة من طرائق وصف الجودة أنهـا تـوفر المـواد بالمواصفات المطلوبة بشكل دقيق تماماً.

4. التوصيف بالرسومات الهندسية:

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرائق دقة لتحديد جودة الأصناف التـي تتمتـع بأبعاد خاصة، وأشار (عبدالرحيم، 1985: 196) أن هناك أربـع مزايـا رئيسـة لاستخدام هذه الطريقة وهي: الدقة والتحديد، وإنها طريقة عملية لوصف الأجـزاء الميكانيكية والأدوات التي ينبغي أن تتمتع بقدرة خاصة على التحمل أو المقاومـة، وإنها تسمح بتوسيع مجال المنافسة بين المجهزين، وكذلك تضع معياراً محدداً يمكن الاعتماد عليه عند الفحص. وأكد (عبدالحميد وسامي، 1989: 208) علـى أنهـا تعتمد على تحديد مسبق لبعض الرسوم والخرائط الهندسية ويزيـد اسـتخدام هـذه الطريقة للتعبير من جودة مشروعات الإنشاءات والتشييد، وكذلك الأجزاء الآليـة. وفي الصدد نفسه يشير (العلي، 2001: 178) إلى أن هذه الرسومات تعدّ الطريقة الرئيسة لتوصيف ما يراد، كما تستخدم بصورة واسعة لأنه لا توجد أيـة طريقـة أخرى لتوصيف الشكل الهندسي للأجزاء والمنتجات، كما تعدّ الطريقة التي تظهـر عملية تجمع الأجزاء في المنتج.

5. التوصيف بالعينات:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن المواد يجب أن تمر على اختبارات تحـدد قدرتها على الأداء في ظروف العمل العادية، وأشـار (عبـدالفتاح، 1984: 103) يجب أن تكون المادة قادرة على مقابلة استخدامات معينة، وعن طريق اختبـارات الأداء يستطيع الزبون أن يطمئن على جودتها، ولا يتدخل الزبون في التفاصيل عن المواد المكونة أو طريقة صنعها ولكن يهتم فقط بمدى قدرة تلك المواد على تحقيق النتائج المطلوبة، وأكد (Donald, 1996: 179) على أن هذه الطريقـة تسـتخدم لوصف المتطلبات المطلوبة في المنتج وعندما يتم استخدام العينات، فإن الزبون لا

يلتزم عندها بالبحث عن علامات تجارية معينة، بل سيقوم بشـراء المنـتج الـذي سيحمل المواصفات القياسية أو الذي سيحقق شروط الأداء المطلوبـة، إن طريقـة العينات هي التي تستخدم عادة إذا كانت بقية طرائق وصـف المواصـفات (التـي ذكرت سابقاً) غير ممكنة التطبيق عملياً. ويرى (حمود، 2001: 53) في ضوء هذه الطريقة أن المجهز يقوم بتقديم نموذج أو عينة من المواد المراد بيعها وغالبـاً مـا يطلب الزبون من المجهزين تقديم نماذج أو عينات مرفقة بالمناقصـة أو طلبـات التجهيز ليتم في ضوئها الفحص والتأكد من جودة المادة أو المواد المراد شـراءها، وأكد (عقيلي، 2004: 173) أن هذه الطريقة تسمى بطريقة الرجل الكسـول فـي تحديد مواصفات الجودة المطلوبة في الحاجة، يتضح من ذلك أن هذه الطريقة سهلة للغاية ولا تتطلب أي مجهود أو تكلفة تذكر، إلاّ أن هذه المميزات يكمـن ورائهـا صعوبة في فحص طلبية الشراء بعد وصولها من المجهز للتأكـد مـن مطابقتهـا لمواصفات العينة.

اتساقاً مع ما تقدم، نرى بأن هذه الطريقة تصلح لحـالات محـددة كحـالات المواد التي لا يتكرر شراؤها من جهة وفي حالة المواد لا يلتزم تحديـد مسـتوى جودتها تحديداً دقيقاً من جهة ثانية، فضلاً عن الحالات التي يعتمد فيها تحديد الجودة المناسبة للمادة على بعض الخصائص المظهرية كاللون مثلاً.

أسئلة للمناقشة

1- عرف الشراء بالجودة المناسبة ,موضحاً الدور الأساس لإدارة الشراء في أية شركة؟

2- عرف أبعاد الشراء بالجودة المناسبة مبيناً نقاط الالتقاء والاختلاف بين تعرفين من هذه التعاريف؟

3- يُعدّ مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة من المتغيرات الأساسية لعمل الشركة , ناقش هذه العبارة بالتفصيل.

4- عدد النقاط التي يجب تطبيقها كإجراءات رقابية لاختيار المجهزين؟

5- عدد طرق توصيف جودة المواد المشتراة مع شرح اثنين منها بالتفصيل؟

6- هنالك عدد من الطرائق لتوصيف المواد بالمواصفات الخاصة وضح الطريقة التي تعد تعد مثالية لوصف المتطلبات.

الفصل الثاني

تطوير المنتج

الفصل الثاني

تطويــر المنتــج

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الآفاق والتوجهات النظرية الخاصة بتطور المنتج ودوة حياة المنتج، مع تحديد ابعاد تطور المنتج. ويوقع من القــارئ الكــريم الاجابة على التساؤلات الاتية:

- ما هو مفهوم تطوير المنتوج؟
- ما هي مراحل دورة حياة المنتج؟
- ما هي اشكال ابعاد تطوير المنتج؟

وعليه يمكن تناول هذا الفصل من خلال أربعة مباحث وكما يأتي:

المبحث الأول: مفهوم تطوير المنتج.

المبحث الثاني: تطوير المنتج ودورة حياة المنتج.

المبحث الثالث: أبعاد تطوير المنتج.

المبحث الأول

مفهوم تطوير المنتج

أكد العديد من الباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق على أهمية تطوير المنتج (أو المنتجات) الذي تنتجه الشركة لما له من أثر على بقائها ونموها، إذ أن قيام الشركة بتطوير منتجاتها القائمة يعد الطريق الصحيح للبقاء والنمو والنجاح أمام العديد من المتغيرات البيئية كالمنافسة الشديدة والإبداع التقاني السريع والاختراعات الجديدة المستمرة وغيرها.

إن نجاح أية شركة يعتمد على قدرتها في تطوير منتجاتها القائمة بحيث تكون أفضل من تلك المنتجات التي يقدمها المنافسون وبما يثير عوامل الجذب لدى الزبائن في إطار مدخل الإنتاج الموجه نحوهم.

وبهذا الصدد يرى (الشرمان وعبدالسلام، 2001: 143) أن الزبون في عصرنا الحالي لم يقف عند حاجة معينة يمكن إشباعها عند أول منتج يراه فالمنافسون كثيرون والتطور التقاني هائل، والزبائن يطلبون المزيد من التطور ويتوقعون منتجات أفضل ومحسنة وجيدة بين الحين والآخر، إن النجاح الذي تحققه العديد من الشركات يعتمد على إجراء التحسينات المستمرة، ويمكن تحقيق معظم التطورات الحديثة في العديد من الصناعات من خلال البحث والتطوير، وبهذا الصدد اتفق العديد من الباحثين. وأشار(Albert, 1993: 273-290) إلى أن عملية تطوير المنتج ستسهم في نمو المبيعات وتحسين العائد على الاستثمار والعائد على حق الملكية وغيرها من المؤشرات المالية، فضلاً عن تحسين الأداء المتوقع للمنتج الذي تم تطويرهُ واحتمال اتساع حصته السوقية من خلال الضمانات التي تقدم للزبائن في أثناء شرائهم وغير ذلك من المؤشرات النوعية، ويرى (Lansiti, 1993: 138-147) أن المراحل التقنية والإنتاجية المتعلقة بتطوير المنتجات تعتمد أساساً على موقف الزبائن وإدراكهم للمنافع التي قد تتحقق لهم عند اقتنائهم لها،

وأضاف(David, 1994: 359) أن تشخيص الفجوات الموجودة بين مصنع المنتجات ورضا الزبائن عنها سيساهم في إيجاد إبداعات تقانية جديدة ومنها إبداع المنتج من خلال تقديم منتجات جديدة وتطوير للمنتجات القائمة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن المتنامية والسعي لتحقيق رضاهم عنها.

ويرى (عبيدات، 1995: 106) أن الشركات تواجه منافسة شديدة في معظم الأسواق التي تسوق منتجاتها فيها، الأمر الذي يستلزم منها اعتماد عملية التطوير المستمر لمنتجاتها بسبب التغيير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن، فضلاً عن قصر دورة الحياة لمعظم المنتجات المتداولة مع التزايد الملحوظ في المنافسة المحلية أو الأجنبية في الأسواق المتاحة. وأكد (Alan & Richard, 1995: 301-303) على أهمية تطوير المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن على أن يتم التطوير وفق اعتبارات اقتصادية تتمثل بأن تكون كلفة المنتج المطور معتدلة تتماشى مع القدرات الشرائية للزبائن، فضلاً عن الاعتبارات الثقافية التي لها دور مهم في قرارات الشراء للزبائن.

وأوضح (Nowlis & Imanson, 1996: 36-45) أن تطوير المنتج يستلزم تحسين في مواصفة أو أكثر من مواصفات المنتج وبالتالي تحسين جودته وبما يتلاءم مع حاجات ورغبات الزبائن، وأشار(آل خطاب، 1996: 33–35) و(الحداد وسويدان، 1998: 117) إلى أن الشركات تسعى إلى تحقيق رضا الزبائن وكسبهم من خلال عملية تطوير منتجاتها وجعلها بصورة افضل وبالشكل الذي يتماشى مع حاجاتهم ورغباتهم. ويرى (Pride,1997:39) أن معظم أوجه تطوير المنتج الذي تقوم به الشركات يكون هدفه إدخال تغييرات وتحسينات على المنتجات القائمة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن.

وأوضح (العبادي، وسويدان، 1999: 20) أن التطوير عبارة عن قرارات إحياء أي منتج من المنتجات الضعيفة والبحث عن الإجراءات المناسبة لإعادة أداء

المنتج إلى المستوى المقبول، ويبين (أبو جمعة، 1999: 198) أن تطوير المنتجات يعني إدخال تغييرات أو تعديلات على المنتجات أو منتج معين موجود بالفعل. وأكد (عبيدات، 2000: 11) على إن تطوير المنتج (أو المنتجات) في الشركات المعاصرة أصبح من المكونات الأساسية لأية إستراتيجية إنتاج أو تسويق توضع للتنفيذ بما يحقق أهداف كل المنتجين والمسوقين من جهة والزبائن من جهة أخرى، ويرى (Palmer, 2000: 130) أن عملية تطوير المنتج تعد عملية متواصلة ومتتابعة، إذ تشارك جميع أقسام الشركة في هذه العملية ضمن حدود خبرتها، ويسهم كل قسم في عملية التطوير بدءاً بقسم البحث والتطوير ثم أقسام التطوير والإنتاج وغيرها، فالمنتج يتطور تتابعياً من خلال عبوره من مرحلة إلى أخرى.

وهناك من يرى أن تطوير المنتج يتم في مرحلة النضوج حيث يتم إجراء تعديلات وتحسينات على المنتجات القائمة وتقديمها إلى أسواق جديدة أو بشكل جديد إلى الزبائن (www.mostashar.com). وعدّ (Sevend, 2001: 432) البيئة من الأبعاد التي يجب اعتمادها من قبل الشركة عند إجراء عملية تطوير المنتج وخاصة في الدول المتقدمة صناعياً في أوربا وغيرها إذ اعتمدت الشركات الاتجاه البيئي الأخضر كأساس لتطوير منتجات صديقة للبيئة من خلال إقامة اعتماد التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر لتلبية حاجات زبائنها الخضر، وأكد (Philip & Johnl, 1999: 354-355) على علاقة تطوير المنتج بالتسويق الأخضر واعتبراها من الموضوعات المهمة في الشركات المعاصرة في العالم المتقدم صناعياً، وأكد الكاتبان على أهمية علاقة التصنيع والتسويق الأخضر بالبيئة من خلال تطوير المنتج وتحديد تأثيراته البيئية ودورة حياته من بداية صناعته وتسويقه إلى الزبائن لغاية استخدامه أو استهلاكه من قبلهم، وهذا يعني أنه يجب على الشركات عندما تطور منتجاتها أن تأخذ بنظر الاعتبار مدى ملائمة المنتج المطور مع البيئة التي يصنع فيها أو يسوق فيها لتلبية مطالب الزبائن الخضر الذين يهتمون

بالمحافظة على البيئة من خلال صداقتهم لمنتجات يبحثون عنها كل ذلك دفع الشركات إلى التفكير بالبيئة وحمايتها عند تطوير منتجاتها وتسويقها.

ويبين (العمر، 2003: 202) أن تطوير المنتج هو تحديد المنافع التي سيقدمها المنتج والتي تتعلق بصفاته أن القرارات المتعلقة بهذه المواصفات تؤثر بشكل كبير على ردود أفعال الزبائن تجاه هذا المنتج.

وأكد (Bryam, 2003: 285) على ضرورة فهم من يقوم بعملية تطوير المنتجات أن الغرض من تطوير المنتجات هو أن تقدم الشركة منتجات يمكن أن تشبع الطلب المدرك للزبون وجعله أكثر رضا، فضلاً عن خفض كلفة الإنتاج لتحقيق بعض الأرباح من خلال إجراء التحسينات على المنتجات القائمة. وأضاف (عبيدات، 2004: 14) إن عملية تطوير المنتجات القائمة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية الشركات المعاصرة، وبين (محسن، والنجار، 2004: 128) أن من أسباب تطوير المنتجات هي المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، فضلاً عن انتهاء عمر المنتجات ضمن أعمار زمنية معنية، فضلاً عن الإبداعات والتطورات العلمية والتقنية السريعة.

وأضاف (Vittolio, 2004: 66) و (Raffalla, 2004: 50) أن قيام الشركات بتطوير منتجاتها أسهم في ظهور شركات متخصصة في أنشطة البحث والتطوير تقدم الدعم العلمي والتقاني الذي تحتاج إليه الشركات التي ترغب في تطوير منتجاتها وعملياتها الإنتاجية.

وأكد (Baker, 2005: 1) على أنه هناك علاقة وثيقة بين احتياجات السوق وتطوير المنتج (أو المنتجات) التي تسوق فيه الأمر الذي يستلزم من الشركات الاهتمام بموضوع إبداع المنتج والذي يتضمن تقديم منتج جديد، فضلاً عن تطوير منتج قائم، واستناداً إلى ما تقدم نرى أن مفهوم تطوير المنتج يتمركز حول المنتج أو المنتجات القائمة التي تنتجها الشركات ومن خلال إجراء تعديلات وتحسينات

على المنتج أو المنتجات القائمة بحيث تؤدي إلى تقديم منتج أو منتجات جديدة بشكل جديد وذلك لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم باستمرار. كما أن الشركات تلجأ إلـــى هذه الوسيلة في مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج بهدف بقائه أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة من خلال تحسين جودته وتقديم منتج صديق للبيئة من خلال اهتمام الشركات بالتصنيع والتسويق الأخضر وتلبية احتياجات الزبـــائن عامـــة والزبـــائن الخضر بشكلٍ خاص.

المبحث الثاني

تطوير المنتج ودورة حياة المنتج

إن لتطوير المنتجات علاقة مباشرة بدورة حياتها، إذ أن العديد من الباحثين في مجالي إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق يؤكدون على أن كل المنتجات تمر بدورة حياة يكون للتطوير فيها تأثيرٌ مباشر في تحديد إمكانية بقائها لأطول فترة ممكنة في الأسواق ومواجهة المنتجات المنافسة لها. وبهذا الصدد يؤكد (Certo & Peter, 1990: 280) على أن بقاء أية شركة يعتمد على تطويرها وتسويقها لمنتجات جديدة وناجحة وإدارة ذلك من خلال دورة حياة المنتج المراد تطويره. وأشار(Krajewski & Ritzman, 1993: 31) إلى أن الشركات التي تهمل عملية تطوير المنتجات وتقديم منتجات بمواصفات جديدة سوف تتعرض إلى التدهور لأن مبيعات وأرباح أية منتجات ستنخفض عبر الزمن، الأمر الذي يتطلب من إدارات الشركات العمل على تطوير منتجاتها من اجل الحفاظ على مركزها السوقي. وأوضح(Kotler, 1997: 345) أن أية شركة عليها أن تأخذ بنظر الاعتبار عند إعداد إستراتيجية لتسويق منتج ما أن لذلك المنتج دورة حياة يتم فيها تسجيل حركة مبيعات المنتج في كل مرحلة بدءاً بمرحلة تقديمه إلى الأسواق حتى انسحابه منها، ولهذا المفهوم دور مباشر في تحديد الإستراتيجية التي ستتبناها الشركة للمزيج التسويقي المناسب في ضوء المرحلة التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته، وتتفق الباحثة مع هذا الرأي الذي يعني أن للمنتجات حياة محدودة، فضلاً عن أن مبيعات وأرباح هذه المنتجات تزداد وتنخفض في المراحل المختلفة من دورة حياة المنتج، إذ أن لكل مرحلة منها فرصاً وتهديدات مختلفة يواجهها المسوق، ويوضح (Eric, et. al., 1997: 322-325) أن لدورة حياة المنتج أبعاداً محددة لخصها بالآتي:

- **طول دورة حياة المنتج:** فقد أكد على أنه ليس هناك زمن محدد يأخذه المنتج ضمن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة له، فذلك يمكن أن يحدد ضمن الطبيعة الاستهلاكية للمنتج، فضلاً عن الوسائل المتاحة للمسوق لإيصاله إلى الزبائن بشكل سريع مما يساعد ذلك في تقليص دورة الحياة، كما أن ميل العديد من الشركات نحو استخدام مخرجات التطور التقاني في عمليات الإنتاج والتسويق وغيرها للمنتجات يمكن أن يقلل ويقصر من دورة حياة المنتج القائم وتقديم منتجات جديدة بمواصفات جديدة.

- **شكل دورة الحياة:** إن لكل منتج من المنتجات دورة حياة خاصة به وفق الإستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل الشركة، ويعتمد هذا على طبيعة المنتج هل هو من ضمن المنتجات التي تحتاج إلى وقت أطول للتعلم من قبل الزبائن لكي يستخدموها بكفاءة كالحاسوب فمن يرغب بشرائه واستخدامه يحتاج إلى وقت للتعلم أطول - نسبياً - من المنتجات التي لا تحتاج من الزبائن إلاّ وقتاً قصيراً للتعلّم على استخدامها بكفاءة كالتلفزيون الملون الذي يشغل بالرمونت، ومن جهة أخرى هناك منتجات ذات دورة حياة قصيرة جداً كالصحف والمجلات، كما توجد منتجات ذات دورة حياة محدودة وخاصة كالأزياء التي تتميز بسرعة تغيير تصاميمها والمواد المستخدمة في إنتاجها.

- **مستوى المنتج من حيث صنفه وشكله وعلاقته:** ويقصد بصنف المنتج فئته أو نوعه أو صناعته، أما شكله فيقصد به التباينات في ذلك الصنف والصناعة، وهذه الحالة تنشأ نتيجة لحركة الابتكارات المستمرة والتطورات التقنية وزيادة المنافسة التي أدت إلى دخول المنتج القديم في مرحلة الانحدار والانسحاب من السوق كالتلفزيون الأبيض والأسود وظهور التلفزيون الملون الذي يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن، أما العلاقة فتخص جودة المنتج وما يرافقها من تعديل وتطوير للمنتج لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم القائمة.

- **دورة حياة المنتج والزبائن:** إن دورة حياة المنتج تعتمد على كمية المبيعات للزبائن فليس جميع الزبائن يمكن أن يندفعوا إلى شراء منتج معين منذ تقديمه لأول مرة إلى السوق، إذ أن قسماً منهم قد يشترون المنتج بعد انتشاره في الأسواق ومعرفتهم إياه وهو في مرحلة النمو أو النضوج، إذ تؤدي العديد من العوامل في حكم العلاقة بين المنتج والسوق والزبائن.

ويبين (سويدان، وحداد، 1998: 131-132) أن نجاح أو فشل الشركات يعتمد بشكل كبير على إستراتيجية المنتجات المتبناة، وهذا محكوم بالقرارات المتخذة بعد تحليل نتائج الدراسات السوقية والتي ستساعد الشركات في اتخاذ القرارات السليمة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتجات وإمكانية إطالة عمرها إلى أطول فترة زمنية ممكنة، وبصدد تباين دورة حياة المنتجات، يبين (Peter & Donnelly, 1998: 111-114) أن الجودة المناسبة للمنتج التي يرغبها الزبائن تعد بمثابة القاسم المشترك بين جميع مراحل دورة حياة المنتج، الأمر الذي يستلزم من الشركة التي ترغب بالبقاء والنمو البحث باستمرار عن طرائق جديدة لتطوير المنتج وتقديمه بشكل جديد وبجودة مناسبة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وهذا يعني أن جودة المنتج تعد من الأبعاد الأساسية لتطوير المنتج، ويعرض الكاتبان نفسهما أبعاد إستراتيجية التسويق ضمن مراحل دورة حياة المنتج كما في الجدول (2-1).

الجدول (2-1)

أبعاد إستراتيجية التسويق ضمن مراحل دورة حياة المنتج

الأبعاد	مراحل دورة حياة المنتج			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
الهدف	تأسيس السوق لنوع المنتج الافتتاحي المشترين الأولين	بناء المبيعات والحصة السوقية وتطوير أفضليات العلامة	التعريف بالعلامة وحصتها السوقية للبحث عن النمو بإغراء المستهلكين من المنافسين	محدودية الكلفة أو البحث عن الطرائق لتحقيق المبيعات والربح
المنتج	توفير النوعية العالية واختيار العلامة الجيدة وحمايتها	توفير الجودة المميزة مع تقديم الخدمات وتعزيز القيمة	تحسين الجودة وإضافة سمات معنية لتمييز العلامة من بين المنافسين	الاستمرار بتوفير النوعية العالية للمحافظة على سمعة العلامة والبحث عن طرائق تعطي للمنتج الحياة من جديد
التسعير	صعوبة دائمة لإعادة تغطية النفقات وأحيانا خفض السعر لتحفيز الطلب	أحيانا رفع السعر الطلب الكبير	السعر المنخفض يعكس تنافسية عالية	خفض السعر لتقليل المخزون أو ربما رفع السعر لخدمة السوق
القنوات	قنوات محدودة	عدد كبير من القنوات لمواجهة الطلب	تعاظم عدد القنوات لتحفيز البيع	محدودية عدد القنوات
الاتصالات	من الأساسيات لتصميم الرسائل للتثقيف بنوع المنتج والتحفيز لعينات	بهدف توسيع فائت المهتمين مع تركيز الرسائل على العلامة ومنافعها لمستهلك المنتجات والتأكيد على الإعلان	تركيز الرسائل على مفاضلة العلامة من منافسيه اعتماد مكثف للتحفيز	محاولة الاستمرار بخفض الكلف

Source: Paul Peter and James McManus-Bascom, (1998), Marketing Management, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York, P.12.

وأضاف (الديوه جي، 1999: 116) أن دورة حياة المنتجات تتباين بتباين الصناعات والمنتجات، والتقانة المستخدمة، والأسواق، فطرح منتجات جديدة إلى السوق ومحاولة بقائها لأطول فترة ممكنة ومواجهتها للمنتجات المنافسة الأخرى

وانتهاءً باختفائها من الأسواق نتيجة لعدم إمكانيتها من مواجهة بيئة الأعمال نتيجة التطورات الحاصلة فيها يمكن اعتماد المفهوم الدولي لدورة حياة المنتج والذي يوصف العملية عبر الحدود الدولية إذ تبدأ عملية تطوير المنتج في الدولة التي يتم فيها إبداع المنتج ثم يبدأ الإنتاج الفعلي للمنتج المطور ليغطي الطلب المحلي ثم يزداد الإنتاج للمنتج ويتم تسويقه عبر الحدود إلى دول أخرى مستخدمين الميزة التنافسية لكل دولة، وهكذا حتى ينتهي المنتج في الدولة التي بدأ فيها وتصبح هي مستوردة له من زبائنها الأوائل بعد تطويرهم له وتقديمه كمنتج جديد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن التباين في المستويات الاقتصادية للدول يؤدي إلى أن لكل منتج دورة حياة تختلف في مراحلها بين دولة وأخرى، فقد يكون المنتج في مرحلة النضوج في دولة معنية بينما قد يكون في مرحلة التدهور في دولة أخرى. وأكد (Hiezer & Render, 2000: 134-136) على أن المنتجات تولد، وتعيش ثم تموت، إذ أن هناك منتجات قد لا تستغرق دورة حياتها عدة ساعات كالصحيفة اليومية أو أشهر مثل الملابس الموسمية أو سنوات كتسجيلات الفيديو أو عقوداً من الزمن كسيارة Volkswagen، ولكن بغض النظر عن طول دورة الحياة، فإن مهمة مدراء الإنتاج والعمليات في الشركات الصناعية متشابهة تتمثل بتصميمهم لنظام يسهم في إدخال منتجات جديدة بنجاح إلى الأسواق، فإذا ما عجز أولئك المدراء عن ذلك فستتعرض هذه الشركات لخسائر حتمية، الأمر الذي يستلزم تطوير المنتجات القائمة وتقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وأضاف(العلي، 2000: 124–126) أن بيئة الأعمال الحالية وخاصة عند تطوير مفهوم العولمة قد أدت إلى زيادة حدة التباين في حاجات الزبائن وتقليص في فترات دورة حياة المنتجات وظهور الكميات القليلة من الطلبات، فضلاً عن الإسراع في عمليات التجهيز وهذا ما جعل تطوير المنتجات يتطلب مهارات وخبرات عالية في صنع القرارات على المستويات المختلفة داخل الشركات الصناعية وإن العاملين في وظائف التسويق والإنتاج وغيرها من الشركات الصناعية يؤدون دوراً مهماً ضمن

فرق العمل التي تعمل على تطوير المنتجات، وعليه يمكن القول أن دورة حياة المنتجات ما هي إلاّ سلسلة من المراحل تمر خلالها المنتجات وتتمثل في التقديم والنمو والنضج ثم مرحلة الانحدار، وأوضح(Hollensen, 2001: 402) أن مبيعات المنتج في مرحلة الانحدار ربما قد يكون مؤشراً للإدارة بأنها لابد من أن تفهم أن للتسويق دورة في دعم دورة حياة المنتج وإعادتها، ولا يمكن لهذا أن يتحقق إلاّ من خلال التطوير المستمر للمنتج والعمل على إعادة تقييمه والعمل من خلال المزيج التسويقي والمزيج التوزيعي الوصول إلى أسواق وزبائن جدد له، فضلاً عن الأسواق الحالية والزبائن الحاليين، كما يرى (Hollensen, 2001: 405) أنه على الرغم من كل ما يحدد دورة حياة المنتج في أي منتجات يتناقصان بمرور الوقت، وهذا يتطلب من إدارة الشركة تقديم منتج أو منتجات جديدة قبل أن تقود المنتجات الحالية إلى تدهور الشركة وهي في ذروة عطائها، وذلك لأن الطلب على بعض المنتجات ينخفض بمرور الوقت بصورة لا يمكن تجنبها، ولذلك يتم سحب هذه المنتجات من الأسواق، ومن اجل ضمان نجاحها المستمر فإن الشركة يجب أن تقدم منتج (أو منتجات) جديدة يستبدل بها ذلك الذي سحب، وقد تظهر من الخبرة بأن الطلب على المنتجات في الأمد الطويل يتبع على الأغلب دورة حياة نمطية ويرى (Vagasi, 2002: 243-256) أن تطوير المنتجات نحو الأفضل يُعدّ الأساس لبقائها في الأسواق وزيادة قدرتها على المنافسة ويجب أن يتم تطوير المنتجات بأقصر فترة زمنية ممكنة.

وفي ضوء احتياجات ورغبات الزبائن، إن العديد من المنتجات قد انخفض الطلب عليها ودخلت مرحلة الانحدار نتيجة عدم تلبيتها لحاجات الزبائن ورغباتهم، وهذا يعني أن تطوير المنتجات في ضوء احتياجات الزبائن سيسهم في بقائها أطول فترة زمنية ممكنة في الأسواق.

وأوضح (نجم، 2003: 254-274) أن من السمات الأساسية لعصرنا الحديث هو التزايد المطرد في أعداد المنتجات وتنوعها الكبير نسبياً يجعل العديد

من المتخصصين يعتبرون أن أبرز سمات هذا العصر ما يسمى بانفجار ثورة المنتجات، ففي كل يوم تتولد منتجات جديدة لم يكن لها نظير في السابق لتغيير مجالات واسعة من المنتجات السابقة وإزاحتها من الأسواق، لذا فإن أهم ما يلاحظ أن عدد المنتجات الجديدة في الفترة الحالية أكبر مما كان عليه في الماضي بشكل لا يقارن، وهذا جعل دورة حياة بعض المنتجات أقصر مما كانت عليه، فضلاً عن أن تنافس الشركات في ظل انفجار ثورة المنتجات الجديدة قد جعل دورة حياة المنتجات التي كانت تستمر لعدة سنوات في الماضي قد أصبحت لا تستغرق إلاّ عدة أشهر، ولهذا فان تطوير المنتجات في أية شركة يعد من العمليات المهمة ابتداءً من عملية البحث عن الأفكار لمنتجات جديدة، وتصاميمها، وخصائصها، وتسويقها، ومتابعة تطورها في دورة حياتها في الأسواق وحتى تدهورها وخروجها من هذه الأسواق لتحل محلها منتجات أخرى، وعليه تعرف دورة حياة المنتجات بأنها الفترة الزمنية التي تمر خلالها المنتجات في مراحل التقديم والنمو والنضج وأخيراً الانحدار أو التدهور، ولأجل بقاء المنتجات في الأسواق والعمل على تطويرها من قبل الشركات لابد لها من اخذ احتياجات ورغبات الزبائن بنظر الاعتبار في عملية التطوير للمنتج الذي يطلبونه وبهذا الصدد يشير (Beyer & Holt, 2003: 16) إلى أن عملية التطوير للمنتج ستسهم في زيادة المنافع للشركة والزبائن بشرط أن يكون المنتج قادراً على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي فإن تطوير المنتج له تأثير ايجابي على أعمال الشركة، وبهذا المجال أوضح (محسن والنجار، 2004: 131) أن الشركات التي تهمل تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر تتعرض للتدهور في نهاية الأمر وذلك لأن مبيعات وأرباح تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم الدائمة التغيير يطلق عليه بدورة حياة المنتجات، وأوضح(Chiesa, 2004: 65-67) أن العديد من الشركات تستعين بشركات خارجية لمساعدتها في عملية الإبداع بهدف تطوير المنتجات

القائمة لإشباع حاجات الزبائن، وهذا يعني أن هذه الشركات تتوجه نحو التمويل الخارجي لدعم عملية التطوير بدلاً من الاعتماد على الإمكانات الداخلية لها فقط.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن على كل شركة أن تقوم بتقييم المنتج في كل مرحلة من مراحل دورة حياته للتعرف على نقاط القوة والضعف التي ترافق المنتج منذ اللحظة الأولى لتقديمه إلى الأسواق مما يساعدها في تحديد أبعاد إستراتيجية التسويق وبما يتناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج والمتغيرات المرافقة لتلك المرحلة من دورة حياته، ويرتبط تحول المنتج من مرحلة لأخرى ضمن دورة حياته بالتغيرات التي تظهر في البيئة الخارجية كالتغيرات في المنافسة وفي الطلب وغيرها، الأمر الذي يستلزم من الإدارة العليا للشركة تغيير المزيج التسويقي لمقابلة متطلبات أي تغيير يطرأ في البيئة الخارجية، وإن معرفة إدارة الشركة بعامة وإدارة التسويق بخاصة بمفهوم دورة حياة المنتج وما يطرأ عليه ضمن كل مرحلة من مراحلها سيسهم في إعداد المزيج التسويقي المناسب، فضلاً عن إجراء التطوير المناسب للمنتج لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم باستمرار.

المبحث الثالث

أبعاد تطوير المنتج

تعددت وتباينت وجهات نظر الباحثين المتخصصين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق باختلاف آرائهم تبعاً لخلفياتهم ونظراتهم وفلسفتهم حول الأبعاد الخاصة بتطوير المنتج ولأجل تحديد ذلك سوف يتم تناول هذا المبحث في المحاور الآتية:

أولاً: مفهوم أبعاد تطوير المنتج:

تناولت الأدبيات المعاصرة والمرجعيات في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق بعامة مفهوم أبعاد تطوير المنتج، حيث يرى (Dalrymple, 1986: 631) أن المنتجات بصورة عامة يمكن أن تتنوع، إذا وجد الأساس المهم لتمييز المنتج لشركة معينة عن بقية الشركات المنافسة، وهذا الأساس قد يكون حقيقياً في ذهن الزبون أو لا يكون، ولهذا فإن التنويع يفيد الزبون وتعود إلى تفضيل أي تغيير في المنتج عن بقية المنتجات المنافسة عن طريق تمييزها والمنتجات تكون مختلفة إذا اعتقد الزبون بأنها مختلفة من وجهة نظره، في حين أشار (Juran, 1988: 217) إلى أن أبعاد تطوير المنتج تجعل الشركة في موقف تنافسي، الأمر الذي قاد إلى البحث عن امتلاك توليفة مظهرها وحدات تنظيمية إدارية، تعمل على تحقيق الجودة المستهدفة، وفي إطار ذلك يشير (Philip, 1993: 668) إلى أن الإستراتيجية التنافسية لأبعاد المنتج تستند إلى افتراضات عقلانية مهمة تتمثل في أن السبب الرئيس لوجود الشركة واستمرار نموها واستقرارها في الأسواق هو تقديم منتج ذي قيمة تخدم الزبون، كذلك لا بد من أن تكون للشركة إستراتيجية تمثل توليفة من أبعاد المنتج تحدد طريقها الخاص لبناء موقع تنافسي متميز مرغوب. وتواصلاً مع هذه الأفكار فقد أكد (Water, 1994: 36) على أن الجودة تبدأ مع البيانات أو معرفة ما يحتاجه الزبون من خلال أبحاث التسويق والتطوير، وتحديد الأبعاد

التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها في تعميم المنتج الذي يرضي الزبون. وأوضح(Aquilano, et al., 1995: 87-89) أن أبعاد تطوير المنتج تتعلق بمدى استعداد المنتج لتقبل الفحص والاختبار ومدى كفاءته في مرحلة التصميم. وأكد (Shafer, 1998: 185) على مدى أهمية أبعاد المنتج فهي صفة مرتبطة بأداء المنتج خلال فترة زمنية معينة، وتحت ظروف تشغيلية وهي كذلك مرتبطة بالمنتجات التي تتألف من عناصر متفاعلة متعددة، ويشمل ذلك منتجات مثل المكائن والخدمات المصرفية والمعالجة الطبية، وكذلك نظم الإنتاج وخطوط التجميع، ويرى (العسكري، 2000، 98–113) أن التمييز يُعدّ أحد الأبعاد الأساسية للمنتج فهو يسهل عمليات البيع والشراء لأنه يمكن البائعين والمشترين من التعاقد على أساس العلامة التجارية، ومن دون الحاجة إلى سابق معرفة، أو فحص، فهو يؤدي إلى وجود لغة عامة متفق عليها، وتعبير تجاري يسود السوق، وما يترتب على ذلك من توفير كبير في الوقت والنفقات. وأشار(Halman, 2001: 3) في دراسته المصممة لأبعاد تطوير المنتج إلى أن عملية التطوير في دراسته مهمة وبنفس الوقت لما لها من مخاطر للمنتج، إذ أكد الباحث على أن تطوير وطرح منتجات جديدة، تلقى نجاحاً في السوق، وهو محور نمو الشركات ولكن تُعدّ المنتجات المتطورة هي من المشاريع عالية المخاطرة، وعلى الرغم من التقدم الحاصل في كل من البحوث والممارسات، إلاّ أنه في بعض الأحيان تُجْعَلُ الشركات أمام مخاطرة كبيرة، تعدّ المخاطرة أمر مرتبط وموروث في التطوير، وإن إستراتيجية التطوير هي إستراتيجية مستندة على تجنب المخاطرة، عليه يتوجب على الإدارات أن تطور وتطبق طرقاً لتشخيص المخاطرة وتعرفها وكذلك تطور استراتيجيات لإدارتها. وأشار(عبدالسلام، والشرمان، 2001: 145–146) إلى أهمية أبعاد تطوير المنتج واعتبرها إستراتيجية فرعية من أجل التواصل المستمر والرغبة في التوسع، إذ أن عملية التوسع تكون متاحة أمام الشركة عن طريق البحث عن حاجات لم تُلبَ بَعْدُ فهي تغيير ملموس في أذواق الزبائن وإمكاناتهم وفي نفس الاتجاه يضيف (محسن

والنجار، 2004: 128) أن من مبررات أبعاد تطوير المنتج هي ظهور المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق مما حتّم على الشركات تمييز في منتجاتها والتطورات العلمية والتقنية السريعة.

ثانياً: أهمية أبعاد تطوير المنتج:

تناولت دراسات كثيرة أبعاد تطوير المنتج بوصفها الحلقة الأهم ضمن نظام تطوير المنتج بوصفها بنى أو عمليات وأدوات، وفي قراءة مفصلة للكتابات التي تناولت تلك الأبعاد يلاحظ التعدد والمدى الواسع الذي عرض فيه الكتاب هذا الموضوع ومن هؤلاء (Peter, 1985: 3) (Dalrymble, 1986: 231) (William, 1997: 303-302) (Ren der, 1997: 230) (Peter, 2000: 131) (Kerin, et.al, 1998: 313) (William, 2003: 234) (Gilber, 2002: 34) (محسن، والنجار، 2004:58).

إن البحث في أبعاد تطوير المنتج ينطلق أساساً من مفهومه وعودة لمفهوم تطوير المنتج يلاحظ أنه يركز على تقديم المنتج الجديد أو إجراء التحسينات على المنتج الحالي لسوق معينة فيما ينظر البعض إلى أكثر من ذلك بكثير ويتناولان مضمون مفهوم تطوير المنتج بأبعاده المتعددة فهناك من ركز على التفوق وهو الدرجة التي يكون فيها المنتج واضح الاختلاف والتمايز وذا ميزة تنافسية عن المنتجات البديلة الأخرى المعروضة في السوق، فضلاً عن ذلك تفوق المنتج يزود الشركات الإنتاجية بأساس مهم وهو كيفية إظهار وإثارة الدوافع الانتقائية للزبون والمنتجات بصورة عامة يمكن أن تتنوع إذا وجد الأساس المهم لتمييز المنتج لشركة معنية عن بقية الشركات المنافسة، وينصب الاهتمام على رضا الزبون الذي يعتمد على الاستجابة السريعة للمعايير (حسب طلب الزبون)، ولقد اكتشف في الآونة الأخيرة الاستجابة السريعة للأسواق الجديدة من قبل الشركات للاحتياجات الزبائن وعرضت أهمية ذلك في عالم الأعمال وتعدّ السرعة في كسب المنتج وقبوله لدى الزبون من صفات تطوير المنتج ولهذا فإن الشركات تحاول قدر إمكانها أن تحصل

على المراتب الأفضل فيما بينهما وان تحصل على رضا أكبر من الزبائن، ونتيجة لذلك ترى الشركات المنتجة عموماً تقوم بإنفاق أموال طائلة على عملية تطوير المنتج الجديد، ففي مجال الصناعات الدوائية مثلاً قد تأخذ فترة البحث والتطوير والفحص والاختبار وانتهاءً على دواء جديد ما يقارب (15) سنة، إضافة إلى ذلك إمكانية فحص واختبار المنتج الجديد من قبل الزبائن بأقل كلفة أو مجاناً، إن المنتج الجديد يمكن ترغيبه للزبون من خلال منح الزبون منتجات مجانية، أو يتم بواسطة إجراء (اختبارات) عليه بأقل كلفة ممكنة، تعتبر طريقة الملاحظة وهي سهولة معرفة رضا الزبون بفوائد المنتج عند استخدامه له لذا فان شراء واستخدام الزبائن لهذا المنتج يمكنهم من معرفة الميزات والاستخدامات المتعددة له إضافة إلى الفوائد الظاهرية ويعني بها مدى بساطة المنتج الجديد من حيث سهولة استخدامه من قبل الزبون وكذلك سهولة التعامل معه من قبل المسوقين وسهولة توفيره في السوق، إضافة إلى ذلك تعتبر السرعة في التطوير وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتوج وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كلما كان للشركة قدرة قيادية تتفوق بها على المنافسين، حيث تسعى الشركات المنتجة إلى أهمية حصولها على الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتج الجديد بألوان وأشكال مختلفة، فنجد مثلاً انه عندما قدمت هواتف السيارات إلى السوق لأول مرة كانت معظم الدعاية والإعلان تتركز في ترغيب الزبون بشراء المنتج وتمييزه بين المنتجات المختلفة.

وقد تطرق بعض الباحثين إلى المتغيرات المتعلقة بتطوير المنتج، الجدول (2-2)، وكما يأتي:

الجدول (2-2)

متغيرات تطوير المنتج من وجهة نظر بعض الباحثين

أبعاد تطوير المنتج / الباحثين	التفوق	رضا الزبون	السرعة	البساطة	الفحص والاختبار
Peter, 1985: 3	✓	✓			
Dalrymple, 1986: 231-232	✓	✓			
Juran, 1988: 217		✓			
Philip, 1993: 663		✓			
Water, 1994: 36		✓			
Aquilano, et. al., 1995: 39-87					✓
William, 1997: 302-303					✓
Render, 1997: 230			✓		
Shafer, et. al., 1998: 185	✓				
Kerin, et. al., 1998: 313					✓
العسكري، 2000: 98-113	✓				✓
Peter, 2000: 131	✓			✓	✓
Halman, 2001: 3		✓			
عبدالسلام والشرمان، 2001: 145-146	✓	✓			
Gilbert, 2002: 34		✓	✓		
William, 2003: 234	✓		✓		
محسن والنجار، 2004: 128	✓		✓		
المجموع	8	8	4	1	5
النسبة	%47.05	%47.05	%23.52	%5.8	%29.41

يشير الجدول (2-2) إلى إتفاق الكتاب على الأبعاد الآتية:

1. **التفوق:** إذ حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت 47.05%.
2. **رضا الزبون:** حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت 47.05%.
3. **الفحص والاختبار:** حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت 29.41.
4. **السرعـــة:** حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت 23.52%.
5. **البساطـــة:** حصل هذا البُعد على نسبة إتفاق بلغت 5.8%.

واستناداً على ذلك ستعتمد الباحثة المتغيرات أعلاه في دراستها الحالية وذلك لإتفاق العديد من الكتاب عليها، فضلاً عن أنها تتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية، ويتم شرح هذه المتغيرات في هذا المبحث.

1. التفوق:

إن إحدى العوامل التي يمكن أن تتميز فيها الشركة على منافسيها هو مـــدى قدرة تلك الشركة على التعرف على حاجات ورغبـــات الزبـــائن والوفـــاء بتلـــك الاحتياجات، وبعبارة أخرى إن إحدى الوسائل التي يمكن أن تتفوق بها شركة مـــا عن أخرى هي مدى قدرة هذه الشركة على تقديم منتج متميز عن منتجات الآخرين. وبهذا الصدد، يرى (Dalrymple, 1986, 23) أن التفوق هو محاولة الشـــركات لتمييز منتجاتها عن منتجات أخرى من النوع نفسه تنتجهـــا الشـــركات المنافســـة الأخرى عن طريق تمييـــز التصـــميم أو العلامـــة التجاريـــة أو الأغلفـــة. وأكـــد (Shewing, 1988, 13) على أن التفوق يعني إضافة منتجات جديدة إلـــى خـــط المنتجات أو إجراء تغييرات على المنتج أو عدة منتجات موجـــودة ضـــمن خـــط المنتجات سواء كان التغيير في الحجم أو الشكل أو العلامة التجارية، وهذا يعني أن عدد خطوط المنتجات ستبقى كما هي من دون تغيير.

وأضاف (Fletcher, 1990, 130-131) أن خطورة عمليـــة التفـــوق فـــي منتجات الشركة تكمن في أن الإضافات أو التعديلات التي تجري عليها قد تكـــون

غير مفيدة أو غير مجدية للزبائن مما يؤدي ذلك إلى شعورهم بعدم تحقق أية فوائد إضافية في المنتجات لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المتنامية.

فيما يرى (Pavitt, 1995, 17) أن تفوق الشركة يتم عن طريق تقديم منتج جديد إلى السوق يضاف إلى المنتجات الأخرى دون التأثير على المنتجات السابقة التي يتضمنها الخط الإنتاجي الواحد، أي أن المنتج له ميزات جديدة ومنفردة والتي تعود بالأصل إلى حصيلة المنتج الأصلي.

وأشار (Kotler, 1997, 283) إلى أن التفوق هو نتيجة حتمية لعملية التطوير التي تشمل المنتجات القائمة، إن تمييز المنتج هو القيام بتصميم مجموعة التباينات ذات المعنى الواضح والتي تميز عروض الشركة المعنية عن عروض الشركات المنافسة، وتضم مجموعة من الخصائص لا بد من توفيرها لإنجاح عملية التمييز، والتي يطلق عليها أبعاد الجودة المتمثلة بمزايا، وخصائص المنتج، وجودة الأداء، والمطابقة، والتحملية، والموثوقية وإمكانية الصيانة والتصليح وشكل وهيئة المنتج وأخيراً التصميم.

وأوضح (Best, 1997, 159) أن التفوق يمكن أن يستخدم من خلال تمييز منتجات الشركة عن المنافسين وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات مما يعطيها جاذبية تنافسية أكبر في السوق، ولكن المطلوب من الشركة أو توفر شروط أساسية هي: وجوب أن تكون تلك الميزة مفيدة ومهمة للزبائن، فضلاً عن كون هذه المنتجات سواء كانت سلع أو خدمات قابلة للإدامة.

وأكد (Nichulas, 1999, 16) أن اتباع الشركة تمييز منتجاتها يرتبط بدورة حياة المنتج، ففي مرحلة النضوج نلاحظ أن صورة المنافسة تتغير بشكلٍ كامل في هذه المرحلة، فبعد أن يحقق المنتج نجاحاً في السوق وبالرغم من أن المنتج ما زال في مرحلة النمو تحاول الشركات المتنافسة أن تجعل منتجاتها غير متجانسة قدر الإمكان من وجهة نظر الزبائن، أي أنها تدخل التغيير والتطوير في

منتجها الحالي ليتمكن من جذب وإغراء الزبائن الجدد في السوق الحالية من خلال إجراء تحسينات وتعديلات على المنتج وإعطائه علامة مميزة عن المنتجات المنافسة، إذ يشعر الزبائن أن المنتج جديد، أي أن تمييز المنتج في هذه المرحلة يستخدم كنتيجة لتقسيم السوق، أي إنتاج منتج جديد لمجموعة من الزبائن تجمعهم حاجات ورغبات مشتركة.

وأشار (Ralph, 2000, 105) إلى اقتران عملية التمييز في معظم المنتجات ولاسيما المنتجات الاستهلاكية بمبدأ زيادة الطلب على المنتج وأهمية المنتج في السوق، ففي حالة زيادة الطلب على المنتج سيزداد العرض وتزداد المنافسة بين الشركات الصناعية. لذلك فإن الشركات ستكون مجبرة على استخدام سياسة التمييز والتطوير في المنتج، ويأتي ذلك بإضافات وجوانب عديدة قد يحتاجها الزبون أو لا يحتاجها.

وأضاف (زايد، 2002، 68) أن تحقيق التمييز في مجال التوجه نحو الزبون وتحليل أهم المتغيرات المؤثرة على اهتمام الشركات بهذا التوجه الذي ينبع من المتغيرات التي تعيشها شركات الأعمال حالياً على الصعيدين الدولي والمحلي. ومن المتوقع أن يؤدي دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية إلى التأثير بشكلٍ مباشر على شكل المنافسة الحالية في السوق. وأن ذلك سوف يؤدي بالتبعية إلى ضرورة تغيير إسلوب الشركات المحلية في تقديم المنتجات للزبائن. ومن المتوقع أن المنافسة المفتوحة سوف تؤدي إلى استحواذ الشركات الأجنبية على حصة سوقية كبيرة نسبياً، وإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى خروج بعض الشركات المحلية وخاصة تلك الشركات ذات المستوى المالي والفني المنخفض من المنافسة.

وأضاف (محسن، والنجار، 2004: 54) أن تميز الشركة لا يقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به الشركة. وأن الشركة التي تتميز على منافسيها ينبغي أن تكون منتجاتها مميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها، في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل

الأسعار لديهم الأسبقية عند الشراء. وينبغي أن ينظر إلى التمييز على أنه يذهب إلى ما بعد الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدها الزبون من المنتج، فضلاً عن ذلك أن الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة أو يتفوق بها على المنافسين، من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

وفي ضوء العرض السابق، فإنه من الواضح أن هناك ضرورة ملحة لتبني الشركات لمفهوم التوجه بالسوق وذلك استجابة للمتغيرات المحلية والدولية، فالتحدي القادم للشركات هو كيفية تحقيق التوجه بالسوق والمحافظة عليه، فضلاً عن أهم ما يميز الشركات ذات التوجه بالسوق هو قدرتها على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات الزبائن ورغباتهم.

ونرى بأن الهدف الأساس الذي تبغيه الشركات الصناعية هو البقاء في السوق والمحافظة على الحصة السوقية التي تمتلكها الشركة والنمو في سوق تشهد منافسة قوية بين الشركات المحلية، وذلك من خلال تفوقها في تمييز منتجاتها أو منتجها عن المنتجات البديلة الأخرى المعروضة في السوق، ويتطلب ذلك من القائمين بالإنتاج والتسويق بناء بعض المعايير المميزة لمنتجاتهم كالجودة، والسعر، وخدمات ما بعد البيع وغيرها. فمن الأفضل للشركة أن تكون مختلفة ومتميزة في منتجاتها عن منتجات المنافسين سواء في الإنتاج أو في التسويق أو في كليهما. كما يرى الباحثان أن تفوق المنتج (تميزه) عن منتجات المنافسين يعدّ أحد مفاتيح نجاح الشركة في السوق وبقائها وبالتالي نموها.

2. رضا الزبون:

أكدت العديد من الدراسات ومنها دراسات (Day,1987,38) (Haward,1996, 21) على حقيقة أساسية وهي أن مفهوم الرضا يرتكز على

نموذج عدم التأكد الناتج من جراء مقارنة توقعات الزبون المجسد بين النتائج التي تمّ الحصول عليها من استخدام أو استهلاك المنتج هو معيار للإشارة المعطاة من قبل الزبون وتصوراته. وبهذا الصدد اعتبر (Cardo, 1989, 3) أن رضا الزبون تجاه منتج معين سوف يؤدي بالتأكيد إلى إعادة عملية الشراء (شراء متكرر) كما يؤدي إلى قبول منتجات أخرى من نفس التشكيلة وتحقيق الترويج الإيجابي للمنتج.

وضمن هذا الإطار يشير (Barsky, 1995, 29) إلى أن مفهوم الرضا يعدّ توليفة حصيلة عملية الشراء، وهو كذلك النتيجة الرئيسة لنشاط التسويق الذي يؤدي إلى تحقيق الشراء والاستهلاك مع إبراز ظاهرة التصرفات ما بعد الشراء كتغيير المواقف، وإعادة تكرار الشراء والولاء إلى العلامة التجارية.

وأكد (Krajewski & Ritzman, 1996, 286) أن كلمة الزبون لا تقتصر على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد في تحسين جودة أداء العاملين، والعمليات، وبيئة العمل لكونها الجهة التي تقوم بإنتاج المنتج لأن الجودة عمل مشترك بين الجميع. وفي الاتجاه نفسه فقد عرّف (Kotler,1997, 34-35) رضا الزبون بأنه الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل معينة، وإن عدم الرضا والسلوك التكميلي ما هي إلاّ نتائج لعملية اتخاذ قرار الشراء، ويصف الرضا الشعور الطبيعي (السلبي أو الإيجابي) الذي يحدث بعد عملية الشراء، وإن شكوى الزبون ما هي إلاّ تعبير مريح عن حالة عدم الرضا. والحكم بالرضا وعدم الرضا ناتج عن المقارنة لتوقعات الزبون بخصوص شراء المنتج والأداء الفعلي له، وإذا ما أعطت المشتريات أقل من المتوقع سينتج عدم رضا سلبي وشعور سلبي، وإذا ما كان المردود أفضل من المتوقع أو إيجابي، فإن التقييم سيكون إيجابياً، وإن كل ذلك سوف يؤثر على مدى الإشباع الذي تحقق لدى الزبون من جراء اقتنائه للمنتج.

وأضاف (Richard@business-coaching.com) أن الرضا ظاهرة يمكن رؤيتها من الزبائن، ويمكن تفسيرها من خلال التقارير والرسائل المكتوبة وغير المكتوبة (الشفهية)، وهذا يعني تحقيق حالة الإشباع الإيجابي للزبون، وفيما يتعلق بعلاقة الشركات بالزبائن المرتادين إليها، نلاحظ أن للزبون قيمة عالية لدى تلك الشركات، وبذلك يتعلق رضاه عنها بمستوى الأداء الذي تقدمه تلك الشركات. ووضع التوقعات السليمة التي تدور في ذهن الزبون تحقيقاً لحاجاته ورغباته. وبالتالي فإن حالة الإشباع لا تتم لدى الزبون عندما يكون الأخير أمام وعود غيرها، ويظهر ذلك جلياً في الشركات الخدمية كالفنادق والمطاعم، لأن الزبون سيكون أمام عدة خيارات لاختيار الفندق أو المطعم المناسب الذي يلبي معظم حاجاته ورغباته.

وأضاف (Kotler, 1997, 47) أن كلفة جذب زبون جديد لشركة ما تعادل خمس مرات كلفة الاحتفاظ بالزبون وإبقائه، وهو راضٍ. إذ تتطلب كلفة جذب الزبون قدراً كبيراً من الجد والبحث والوقت، فضلاً عن صرف الأموال للوسطاء، وبذلك على الشركات رسم استراتيجياتها وخططها بشكلٍ إيجابي، وهي بذلك رامية للوصول إلى أهدافها ومنها تقديم منتج بجودة عالية وصولاً إلى رضا الزبون.

وأكد (Altmane, et. al., 1998, 55)أن الرضا هو معيار أقصر مدى يركز علي رد الفعل الشخصي والشعوري في المنتج، ويعود أصلاً إلى مستوى الجودة، وهو يتناسب طردياً معها إيجاباً وسلباً.

والرضا هو ناتج عن المقارنة ما بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة، وأوضح(Elen, 1999, 83) أن الرضا يعتمد على السعر، ويعتمد كذلك على الخبرات السابقة والمتوقعة في المستقبل. وأضاف(Conner, 1999, 134) أنه أصبح امتلاك قاعدة رضا الزبون أحد الأصول التسويقية المهمة، كون هذا سيقود إلى زيادة الولاء، وما يرافقه من عائد وتخفيض في التكاليف التسويقية.

وأضاف (Hauser, 2003, 350) في دراسته التي أجراها حول العلاقة بين العمليات التشغيلية الخدمية وتصورات الزبون والأرباح لمعرفة كم يجب من الاستثمار المطلوب لتحسين رضا الزبون.

عليه، فإن على الشركات أن تعرف العلاقة بين تحسين نقاط رضا الزبون والعوائد، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كلفة تحسين رضا الزبون، ومن خلال ذلك فإننا سنتمكن من الحصول على صورة كاملة ودقيقة لربحية الاستثمار في رضا الزبون، ومن خلال هذه الدراسة حاول الباحث اختيار العلاقة بين رضا الزبون ومستوى ربحية الزبون، ولقد استخدم الباحث بيانات رضا الزبون وربحيته لزبائن منفردين لموزعين (تجار جملة) يعملون في مجال المشروبات والعصائر، وذلك لفهم هذه العلاقة قبل تنفيذ مبادرة رضا الزبون وبعدها. وبهذا أصبحت دراسة الصلة بين رضا الزبون والأداء والربحية سواء على مستوى الشركة أو الزبون هي نقطة مهمة جداً.

ولقد أوضح (Ronald,2003,215) في مقالته التي هي بعنوان "خرافة رضا الزبون" أنه إذا لم يؤدِ الرضا إلى الولاء، فإنه قد لا يؤدي إلى الربحية. كما أكد (Oliven,2003,430) على أن الصلة بين رضا الزبون والربحية هي أصلية وقوية، وإنه من الخطأ إغفال برامج رضا الزبون بالنسبة للشركات، ولقد حذروا من التدهور الطفيف الذي يحصل في رضا الزبون لكونه سوف ينعكس على الإنتاجية سواء كان الزبون داخلي أم خارجي، وفي كلتا الحالتين هو التركيز والولاء للزبون لكونه سوف يتأثر بالمنتج. وأضاف(Robert, 2004, 3) في دراسته للعلاقة بين رضا الزبون ومقدماتها ونتائجها بأنها قد درست بشكلٍ مكثف، ووجد أن رضا الزبون يؤدي إلى زيادة مقاصد الشراء، وأكد على أنه هناك علاقة طردية (أي حالات إعادة الشراء الفعلية) مع الشركة. وأوضح (Richard, 2005, 40) في دراسته التي ربطت بين رضا الزبون ومستوى أداء الشركة بأن هناك ضرورة لتقييم الصلة بين رضا الزبون وأداء الشركة والشركات المنافسة، ووجد

أن هناك علاقة طردية بين التغييرات في رضا الزبون والتغيرات في مستوى أداء الشركة.

وأضاف (Porter, 2005, 3) أن مبدأ رضا الزبون يستوجب أن لا يبقى بعد الآن لأنه أصبح الغاية التي تريد الشركات الوصول إليها، ففي الإدارة الحديثة إن ما يحدث هو الاحتفاظ بالزبون، وإن رضا الزبون يعطينا الإحساس الكاذب بالأحسن.

تأسيساً على ما سبق، نرى بأنه يجب التقدم خطوة أخرى لتحقيـق الأحسـن والوصول إلى إسعاد الزبون، حيث تقترح تطبيق ما هو غير متوقع وما هو متوقع، لذلك فإننا بحاجة إلى إيجاد القيمة المضافة لخدماتنا التي نقدمها مـن أجـل إدامـة الحصة السوقية والربحية في السوق التنافسية القائمة اليوم، وإن إسعاد الزبون هـو المبدأ الذي يعلمنا تحقيق ذلك وبالتالي يمكن تحسين أداء الشركة من خـلال رضـا الزبون وولائه لها.

3. السرعة:

يشير (Cooper & Klein Scgmidt, 1987, 85) إلى ضرورة قيام كـل شركة بإعداد خطة لتطوير منتجاتها بشكلٍ سريع، فمن خلال هـذه الخطـة يمكـن تحديد اتجاه البحث عن الأفكار الجديدة والخاصـة بتطـوير المنتجـات، وتحديـد التغييرات المطلوبة في العمل بهـدف تـوفير الوقـت والجهـد والمـال. ويـرى (Wheelwrigh & Sarrer, 1989: 112-114) أن التغييرات المتسـارعة فـي التقانة، وزيادة حدة المنافسة لتقديم كل ما هو جديد، وتأثير ذلـك فـي دورة حيـاة المنتج وقصرها، فإن المنتجات اليوم تصل إلى مرحلة الانحدار بسرعة أكبر ممـا في الماضي، الأمر الذي يستلزم من الشركات أن تعمل على تقليص الفترة الزمنية اللازمة لتصميم وتطوير المنتجات مواكبة لما تمليه ظروف المنافسة الشـديدة فـي السوق، وعلى المدراء فيها بعامة ومدراء الإنتاج والتسويق بخاصـة أن ينظـروا للمنتج المطور كفرصة لمواجهة المنافسة وبناء الثقة مع الزبائن الـذين يرغبـون بمنتجات مطورة باستمرار.

وأكد (Leong, et. al., 1989, 119) على أن قدرة الشـركة علـى تقـديم منتجات مطورة بالسرعة التي يطلبها الزبائن تتأثر بالعديد من المتغيـرات ومنهـا تخطيط الطاقة الإنتاجية للشركة وعطلات المكائن، ودوران العمل، والرقابة علـى عمليات تطوير المنتج وإنتاجه، فضلاً عن عمليات المناولـة الداخليـة وسياسـات التخزين.

وأوضح (Elango, 1994, 123) أن الصناعات التي تتسم منتجاتها بـدورة حياة قصيرة نسبياً، يعدّ الوقت عنصراً حاسماً فيها. لذا يتوجب على الشـركات أن تستجيب بسرعة لأي منتج مطور وجديد يدخل إلى الأسواق خاصة في البيئات التي تتسم بالتغيرات السريعة.

وأشار(Russell & Tylor, 1995, 20) إلـى أن السـرعة فـي تطـوير المنتجات والاستجابة لطلبات الزبائن أصبحت من المزايا التنافسـية المهمـة لأيـة شركة. ويرى (Markland, 1995, 84) أن السرعة تعني قابلية الشـركة علـى تخفيض المهل الزمنية الخاصة بتطوير المنتج وتسـليمه إلـى الزبـائن بالوقـت المناسب.

ويرى (Davis & Brush, 1996, 5) أن تحديد الخطوات المطلوبة لإنجاز عملية تطوير المنتج بشكلٍ سليم وتقديمه إلى السوق بسرعة لتلبية حاجات الزبـائن ورغباتهم يتطلب تحديد العلاقات بين هذه الخطوات، وكيف؟ ومتى؟ وأيـن؟ يـتم إنجازها للتأكد من أنها تنجز بالسرعة المطلوبة وبالوقت المحدد لها من قبل الإدارة.

وأكد (Facitznger, 1997, 117) على أن أهمية متغير السـرعة بوصـفه أحد متغيرات تطوير المنتج تكمن في مواجهة الشركة لجميع الضغوط من الزبـائن والمنافسين وأصحاب حقوق الملكية، إذ أن السرعة في تطوير المنتج تـؤدي إلـى تقليل الوقت والجهد والكلفة التي تتحملها الشركة وبالتالي تسليم طلبات الزبائن مـن المنتجات المطورة بالوقت المناسب.

ويبين (الحافظ، 2000، 66-67) أن متغير السرعة في تطوير المنتجات وتسليمها في الوقت المناسب له أهمية في خفض المخزون السلعي، فضلاً عن تقليل المخاطرة، إذ لا يستطيع أحد توقع ما سيحدث في المستقبل بشكلٍ دقيق.

ويبين (العزاوي، 2002، 102) أن السرعة بوصفها أحد متغيرات تطوير المنتج تعني بالدرجة التي عندها يمكن أن تصل منافع ذلك المنتج بأقصى سرعة إلى الزبائن. وأضاف (Slack, et. al., 2004, 47) إلى أن السرعة تعني تخفيض الوقت الذي تستغرقه الشركة منذ استلام طلبات الزبائن وتسليمهم المنتجات المطورة بشكلٍ نهائي إلى أدنى مستوى ممكن. كما أوضح (محسن والنجار، 2004، 58) أن السرعة في التطوير تقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً كلما كان للشركة قدرة قيادية تتفوق بها على المنافسين.

تأسيساً على ما سبق، نرى بأن السرعة في تطوير المنتجات تؤكد أهمية الترابط بين أنشطة الشركة كنشاطي الإنتاج والتسويق لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم المتنامية من خلال تطوير المنتجات الحالية وتقديمها إلى الأسواق بأسرع وقت ممكن مما يسهم ذلك في بقاء الشركة ونموها، وتقاس سرعة التطوير بالوقت المستغرق بين ولادة فكرة التطوير للمنتج الحالي وتقدمه إلى السوق، وكلما كان الوقت أقصر كلما أدى ذلك إلى تفوق الشركة على المنافسين.

4. قابلية الفحص والاختبار:

إن عملية الفحص والاختبار للمنتج المراد تطويره ليست عملية اختيارية تختار الشركة أن تقوم بها أو لا، بل هي مرحلة من المراحل المهمة لتطوير المنتج وتأمين جودته، إذ لا بد لأية شركة تبغي تطوير منتجاتها لتلبية حاجات الزبائن ورغباتهم والحفاظ على سمعتها في السوق من إجرائها.

وبهذا الصدد يرى (Juran, 1974, Sec. 12:2) أن الفحص هو تقـويم أو قياس جودة خصائص المنتج المراد تطويره على ضوء المعايير المحددة من قبـل الشركة. ويرى (Glen, 1980, 38) أن الفحص لا يشمل المنتج فحسـب، وإنمـا السوق أيضاً، ويعرفه أنه التأكد من صحة المواصفات ودقتهـا والخـواص الفنيـة للمنتج وأداءها له، فضلاً عن التحقق من درجة المتانة وتقبل الزبائن للمنتج ويساعد الفحص في التعرف على الكثير من الخواص المتمثلة بالطعم، والرائحة، واللون، أو أية مواصفات أخرى غيرها، مما يؤدي إلى تقليل المخاطرة لذلك المنتج.

ويرى (Schroeder, 1985, 62) أن الفحص يهدف إلى التأكد من صـحة المواصفات ودقتها ومدى قبول المنتج لـدى الزبـون. وأشـار (Wheelwright, 1989, 112-125) إلى أنه في بعض الأحيان قد لا يحقق الفحص النتائج المرجوة منه، وذلك لأن عمليات الفحص قد تكون أحياناً منتظمة، وعشـوائية فـي أحيـان أخرى. عليه فإن هذا البُعد يؤدي إلى حصول الشركة على إجابـات لكثيـر مـن التساؤلات المهمة.

ويرى (Bergman, 1994, 34) أن قابلية الفحص والاختبار تعني الدرجـة التي عندها يمكن فحص المنتج وإخضاعه للاختبار التجريبي بأدنى حد من التكاليف التي ينفقها الزبائن، فتمتع المنتجات المتطورة بسهولة فحصها واختبارها تعزز من قيمتها لدى الزبون، ويتم ذلك من خلال الجهود الكثيفـة لغـرض تحسـين جـودة المنتجات ابتداءً من السيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية وتحقيق الفاعليـة فـي العملية التصنيعية وانتهاءً بالمنتج النهائي باستخدام أساليب السـيطرة الإحصـائية لتصحيح الانحرافات.

وأكد (Evans, 1997, 184) أن النماذج الأولية للمنتجات المراد تطويرهـا يجب أن تخضع للعديد من الاختبارات بغية معرفة مدى تحمل المنتجات لظـروف العمل الطبيعية التي سيعمل المنتج خلالها، ومن هـذه الاختبـارات هـي اختبـار المعولية.

وأضاف (Shfer & Meredith, 1998, 154) أن المختصين في مجال تطوير المنتجات في الشركات الصناعية يقومون بتشكيل النماذج الأولية للمنتجات باستخدام الخشب أو الفخار وغيرها بغية القيام باختبارها وإجراء التعديل عليها.

وأوضح (Kotler & Armstrong, 1999, 282) أنه في حال ظهور أي خلل في نتائج الفحص والاختبار يقوم المختصون بالتطوير لتصحيح هذا الخلل قبل الانتقال إلى المرحلة اللاحقة، وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف الفحص والاختبار التي تتحملها الشركات، ولكنها لا تقارن فيما لو أدى عدم إجراء الفحص والاختبار إلى حدوث أخطاء جسيمة تعرض الشركات خسائر كبيرة، وبالاتجاه نفسه يشير (عمر، 2000، 107-109).

إن الهدف من عمليات الفحص والاختبار هو فصل المنتجات المعيبة عن تلك التي تأكد أنها تتطابق مع المواصفات والقياسات والدقة المطلوبة. كما إن الهدف من عمليات الفحص والاختبار التأكد من أن المنتجات النهائية لا تحتوي على مرفوضات أو معيب. كما أن مقدار الفحص المطلوب يتراوح ما بين الفحص مرة واحدة إلى الفحص عدة مرات للمنتج الواحد.

وأكد (فاخوري، 2001، 307) على أن عمليات الفحص والاختبار تعني تقييم درجة ملاءمة المخرجات للخصائص المحددة، أو هو ملاءمة المنتجات للخصائص الفنية المحددة لها، ويتحدد الاختبار أو الفحص حسب طبيعة المنتجات والخصائص المحددة بالتصاميم ومستوى الكلفة الإنتاجية وكلفة العمل ونوع المكائن والمعدات المستخدمة في عمليات الفحص والاختبار. أما متى وأين يتم الاختبار والفحص خلال العملية الإنتاجية فيتحدد حسب طبيعة العمل الإنتاجي والمنتجات والخصائص التي يجري عليها الفحص والاختبار. وأضاف(الديوه جي، وآخرون، 2002، 108) أنه تتحدد مسؤولية الجهة التي تتولى عمليات الفحص والاختبار في القيام الإجراءات واتباع الأساليب الفنية الملائمة للتأكد من مواصفات المنتجات الموردة ومدى مطابقتها للمواصفات المثبتة في أمر الشراء.

وتأسيساً على ما سبق، نرى أن قابلية المنتج المراد تطويره للفحص والاختبار تعدّ مسألة أساسية في عملية التطوير، إذ يطلق على هذه العملية بالتجارب، وقد تأخذ هذه التجارب إعداد نماذج مختلفة للمنتج المراد تطويره ويتم فحصها واختبارها لاختيار النموذج الأفضل لتطوير المنتج.

5. التبسيط:

يرى (Evans, 1993, 173) أن تبسيط المنتج يزيد المرونة، فضلاً عن إمكانية شراء الشركة الأجزاء والمكونات النمطية من المجهزين بسهولة وتكون بكلفة أقل. ويمكن أن يكون التبسيط لكل خطوة من خطوات تطوير المنتج.

وأكد (Russell & Taylor, 1995, 261) على أن تبسيط المنتج يعني تقليل عدد الأجزاء الداخلة في تصميم وتطوير المنتج مما يؤدي ذلك إلى تقليل وقت الانتظار لتجميع المنتج، فضلاً عن تقليل الكلف والمواد الداخلة في تصنيع المنتج، وتحسين الإنتاجية. وأكد (Dilworth, 1996, 99) على أن تبسيط المنتج يعني الاستغناء عن بعض المواد أو الأجزاء أو العمليات اللازمة لإنتاج المنتج، والهدف من ذلك هو استمرار الإنتاج ومحاولة تقليل التعقيدات في عمليات الإنتاج، ومن مزايا التبسيط ما يأتي: تقليل وقت التصميم، وتقليل كلفة الإنتاج، وتسهيل التغليف، وخفض كلفة المواد المطلوب شراؤها، وانخفاض كلفة التخزين، وانخفاض نسبة الفشل في المنتجات وغيرها.

وأضاف (Donald, 1996, 183) أن التبسيط يعني تقليل عدد مكونات الإنتاج الثابتة التي تستعمل من قبل الشركة.

وأكد (Hitomi, 1996, 98) على أن التبسيط هو تبسيط شكل المنتج وتبسيط ميكانيكية العمل بزيادة خطوط الإنتاج، فضلاً عن خفض عدد المنتجات، وأشار(John, 1997, 82) إلى أن قيام الشركة بخفض الهدر أو النفايات إلى أدنى مستوى ممكن في عملياتها المختلفة يسهم في تبسيط المنتج المطور، فتحسين كفاءة

وفاعلية العمل والعمليات المختلفة التي يمر بها المنتج المطور سوف يسهم في تبسيط الإنتاج من خلال التخلص من أي هدر أو نفايات أو أجزاء زائدة أو مواد فائضة، وتقليص عدد العمليات المطلوبة للإنتاج وغيرها. وأضاف (Scott & Jack, 1998, 191) إلى أن برنامج التبسيط يقلل من عدد الأجزاء المنفصلة ويقلل العمليات المطلوبة للإنتاج وتقليل عدد الأجزاء يعني تقليل المواد المطلوب إنتاجها مما يتطلب ذلك خدمة بسيطة وسهلة، فضلاً عن ذلك، فإن عدد العاملين المطلوبين للعمل يكون أقل.

وأكد (Roberta & Bernard, 1998, 197) أن التبسيط هو إعادة تصميم المنتج وذلك بقياسات معينة للمنتج مع المحافظة على تصاميم المنتج القديم، وبالوقت نفسه تقليل الكلفة والوقت، فالتبسيط هو تقليل عدد المواد والأجزاء التي يتطلبها المنتج. وأوضح(بوفا، 1999، 604) أن التبسيط يعني تجميع قطعتين مثلاً واعتبارهما قطعة واحدة، وبالتالي الاستغناء عن عملية تجميعها، ويعدّ ذلك أمراً عملياً عند استخدام مادة واحدة على جميع أسطح ومقاطع الجزء المعين. وأضاف(العزاوي، 2002، 101) بأنه الدرجة لتي يكون فيها المنتج المطور سهل الاستخدام من الزبون، وكذلك سهل التعامل معه من المسوقين وسهولة توفيره في السوق.

وأشار (Gilbert, 2002, 303) إلى أن البساطة هي الملاحظة لفوائد المنتج المطور من قبل الزبائن عند استخدامهم له، واليوم أصبحت خطة تقليص وزن المنتجات الجديدة شائعة ومطبقة من قبل العديد من مصنعي المنتجات، حيث تكون مرغوبة وذات نجاح واسع لدى الزبائن.

وأوضح (نجم، 2003، 260) أن تبسيط المنتج يعني تحديد الدرجة الأفضل لتنوع المنتج، حيث أن التنوع الزائد يزيد الكلفة، والتبسيط المحدود يزيد من الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج. إن التبسيط يحمل ميزة أساسية تتمثل في الاستفادة بدرجة أكبر من اقتصاديات الحجم (الإنتاج بكميات كبيرة) وبالتالي تحقيق الكلفة الأدنى

للوحدة المنتجة، ولكنه من جانب آخر يحمل مخاطرة أعلى لأنه يؤدي إلى مبيعات أقل عند وجود شركات منافسة ذوات تنوع أكبر في منتجاتها. وأكد (محسن والنجار، 2004، 145) على أن التبسيط يقلل عدد الأجزاء والمجاميع والخيارات في المنتج.

تأسيساً على ما سبق، نرى أن التبسيط بوصفه أحد متغيرات تطوير المنتج يقصد منه تقليل عدد المواد والأجزاء والتجاميع والخيارات الداخلة في تصميم المنتج المطور أو أن تغيير المواد (المصنع منها المنتج يتطلب تغييراً في تصميم المنتج المطور)، وبذلك هناك حاجة لأفكار حول المواد والأجزاء والخيارات غير الضرورية لاستبعادها من أجل تبسيط المنتج مع الحفاظ على جودته وأدائه مع إمكانية إجراء التعديل في تصميم المنتج مستقبلاً، ويمكن للتبسيط أن يكون في كل مرحلة من مراحل تطوير المنتج مما يسهم ذلك في تقليص الوقت المطلوب لتجميع المنتج إلى أدنى مستوى ممكن، فضلاً عن أن المنتج المبسط يمكن استخدامه بسهولة من قبل الزبائن.

أسئلة للمناقشة

1- ناقش العبارة الاتية بالتفصيل "الزبون في عصرنا الحالي لم يقف عند حاجة معينة يمكن إشباعها".

2- عرف أبعاد تطوير المنتج من وجه نظر عدد من الكتاب؟ مع بيان اهمتها؟

3- عدد ابعاد دورة حياة المنتج؟ مع بيان الفروقات بين هذه الابعاد؟

4- ناقش العبارة الاتية بالتفصيل "أن من السمات الأساسية لعصرنا الحديث هو التزايد المطرد في أعداد المنتجات وتنوعها الكبير نسبياً يجعل العديد من المتخصصين يعتبرون أن أبرز سمات هذا العصر ما يسمى بانفجار ثورة المنتجات".

الفصل الثالث

أداء العمليات

الفصل الثالث

أداء العمليــــات

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الآفاق والتوجهات النظرية الخاصة بـــأداء العمليات والإطار العام لمفهوم الأداء ينصب غالباً على الاستخدام الكفوء والفاعـــل للموارد المتاحة للشركة، ويتوقع من القارئ بعد قراءته لهذا الفصل الاجابة علـــى التساؤلات الاتية:

- ما هو مفهوم اداء العمليات؟
- ماهي ابعاد اداء العمليات؟
- ما هي مؤشرات قياس أبعاد أداء العمليات؟

وذلك من خلال ثلاثة مباحث، وكما يأتي:

المبحث الأول: مفهوم أداء العمليات.

المبحث الثاني: أبعاد أداء العمليات.

المبحث الثالث: مؤشرات قياس أبعاد أداء العمليات.

المبحث الأول

مفهوم أداء العمليات

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم التي أخذت حيزاً بارزاً من اهتمـــام البــاحثين، فضلاً عن المدراء في الشركات بشكلٍ عام والشركات الصناعية بشكلٍ خاص لما له من دور أساس لنجاحهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها شركاتهم فــي البقــاء والتكيف والنمو.

وعلى الرغم من أن هناك قدراً كبيراً من الاتفاق بين الباحثين حول الإطــار العام لمفهوم الأداء والذي ينصب غالباً على الاستخدام الكفوء والفاعــل للمــوارد المتاحة للشركة باتجاه تحقيق أهدافها ومنها البقاء والتكيّف مع البيئة والنمو، إلاّ أن هناك قدراً من الافتراق في توظيف هذا المفهوم، ويعود ذلك إلى عوامل عديدة منها خلفية الكتّاب الأكاديمية أو العملية، فضلاً عن بيئة العمل العملياتية التي يــتم فيهــا تداول هذا المفهوم.

وفي هذا الصـــدد يــرى (Venkatraman & Ramaniya, 1986: 804) أن أداء العمليات يعدّ أحد الأركان الأساسية للمفهوم الواسع لأداء الأعمــال الــذي يقاس من خلال مؤشرات الحصة السوقية وجودة المنتج وتقديم منتجات جديدة. فيما يشير (Miller & Bromiley, 1990: 757) إلى أن الأداء هو انعكــاس لكيفيــة وأسلوب استخدام الشركة لمواردها البشرية والمادية المتاحة بالشكل الذي يجعلهــا قادرة على تحقيق أهدافها. ويعبّر (Eccles, 1991: 31) عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة الشركة وقابليتها في تحقيق أهدافها. وأوضح (Kaplan & Norton, 1992: 71-79) أن الأداء يتمحور حول قدرة الشركة على تخفيض تكلفة أنشطتها فضــلاً عن تقديم منتجات أفضل إلى الزبائن من حيث السعر والجــودة مقارنــةً بالبــدائل المنافسة.

ويرى (الحسيني وخرابشة، 2000: 231) أن مفهوم الأداء يعدّ من أكثر المفاهيم الإدارية تعقيداً من حيث السعة والشمولية، إذ يتضمن العديد من المعاني المتعلقة بالنجاح، والإخفاق، والكفاءة، والفاعلية، والفعلي مقارنةً بالمخطط كماً ونوعاً. وينظر (مخيمر وآخرون، 2000: 9) إلى أن الأداء هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال الشركة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وأشار (ناصف، 2001: 206) إلى أن تحقيق مستوى أداء جيد للشركة يستلزم توفير الموارد البشرية والمادية والأساليب الإدارية والتنظيمية التي يمكن من خلالها استخدام التقانة الحديثة في إدارة جميع العمليات لتحسين الأداء الكلي لها. ويبين (الطويل وسلطان، 2002: 58) أن أداء الشركة هو دالة للأداء الإنتاجي والمالي والتسويقي وأداء الأفراد.

وعندما نركز على أداء العمليات نهتم بتدنية الكلف وتحسين الجودة في نشاطات المدخلات والعمليات والمخرجات. وأشار (Daft, 2003: 10) إلى أن الأداء يعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها نتيجة استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفاعلية.

وأوضح (Cokins, 2003: 2) أن الأداء يعني ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة، وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة: كيف تعمل الشركة إجمالاً؟

ويرى (Krajewski & Ritzman, 2005: 3) أن أداء العمليات يتضمن الأنشطة التي تتولى عملية تحويل مدخلات النظام الإنتاجي وإضافة قيمة إليها وتقديمها كمنتجات نهائية إلى الزبائن.

تأسيساً على ما سبق، نرى أن أداء العمليات يعدّ من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً ويعكس قدرة الشركة على استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة باتجاه تحقيق

أهدافها في البقاء والتكيف والنمو بشكلٍ فاعل لضمان ديمومة قدرتها على المنافسة من خلال تقديم المنتجات التي يرغبها الزبائن بأدنى كلفة ممكنة وبالجودة المناسبة وفق المواصفات المحددة وبمرونة مناسبة وتسليم معتمد عليه ودقة في تنفيذ المواعيد، كما نرى أن مفهوم أداء العمليات يعبّر عن الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الشركة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية من خلال تلبية متطلبات الزبائن الذين يعدون محور عملها والقوة الدافعة لها وبالتالي الاهتمام بإبداع المنتج وإبداع العملية لتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بهدف إرضاء الزبائن لتحسين قدرتها على المنافسة وبالتالي تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو في دنيا الأعمال.

المبحث الثاني
أبعاد أداء العمليات

أولاً: مفهوم أبعاد أداء العمليات:

اتفـق العديـد مـن البـاحثين أمثـال (Van & Miller,1984:84) (Whetwright, 1980: 77) على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات النظريـة والميدانية في مجال أداء العمليات وأبعادها الأساسية. إذ يرى (Shroeder, 1985: 4) أن الموقع المتميز الذي تحتله العمليات في هيكل أنشطة الشركة يأتي من خلال أبعادها التي تتمثل بالكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. وقد وصفها (Buffer & Savin, 1987: 11) بأبعاد الاستراتيجية التنافسية ويحـددها بالكلفـة، والجـودة، واعتمادية التجهيز، والمرونة. فيما يرى (Stoner & Freeman, 1989: 626) أن أبعاد أداء العمليات هي المعيار الذي بواسطته يتم تقييم منتجات الشركة. وأكـد (Wiled, 1989: 53) على أن أبعاد أداء العمليات هي مجموعـة مـن المعـايير المتعلقة بالأداء المنظمي للشركة والمتمثلة بالكلفة المنخفضـة، والجـودة العاليـة، والمرونة الكبيرة، والتسليم في الوقت المحدد. ويعـدّها (Dilworth, 1989: 73) على أنها أهداف الأداء وتشمل أربعة ابعاد وهي الكلفـة، والجـودة، والمرونـة، والتسليم. وفي الاتجاه نفسه يصفها كـل مـن (Leong & Ward, 1990: 114) بأبعاد أداء العمليات ويحددها بالأبعاد نفسها وهي الكلفـة، والجـودة، والمرونـة، والتسليم مضافاً إليها الإبداع. ويذهب (Roth & Miller, 1992: 74) إلى تسميتها بعوامل نجاح التصنيع وحددها بالكلفة، والجودة، والمرونة، واعتماديـة التسـليم. وأشار (Slack, et. al., 1998: 51) إلى أبعاد أداء العمليات إلى أنها أهداف الأداء الأساسية المتمثلة بالكلفة الواطئة، والجودة العالية، والمرونة في العمليات، وسرعة تسليم المنتجات، فضلاً عن الاعتمادية في تسليم المنتجات. وأكد (Krajewski & Ritzman, 1999: 47) على أن أبعاد أداء العمليات هي الأبعاد التـي يجـب أن يمتلكها نظام العمليات في الشركة من أجل تلبية احتياجات الأسواق التـي ترغـب

الشركة التنافس فيها. في حين يصفها (العلي، 2000: 44) ويحددها بالكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم. ويضيف إليها (Lynch, 2000: 50) كلاً من الاعتمادية والإبداع والتمايز والنمو. وفي الاتجاه نفسه يحددها (Wheelen & Hunger, 2000: 57) بالمرونة، والاعتمادية، والإبداع، والتمايز. وأشار (محسن والنجار، 2004: 57) إلى أن أداء العمليات يتحدد بخمس أسبقيات تنافسية تتضمن الكلفة، والجودة، والتسليم، والمرونة، والإبداع.

واتساقاً مع ما تقدم، نرى أن أبعاد أداء العمليات هي تلك الأبعاد التي تهدف إلى تخفيض الكلف الكلية للإنتاج وفقاً للخصائص العملياتية التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم من المنتجات، وتقديمها لهم بالجودة المطلوبة، فضلاً عن إنتاج تلك المنتجات بمرونة مناسبة تنسجم وطبيعة عمل الشركة، وكذلك الالتزام بمواعيد التسليم لتلك المنتجات بوقتها المحدد، فضلاً عن تطوير وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات الحالية باستمرار، ولهذا نرى أن تلك الأبعاد يجب أن تمتلكها كل شركة تطمح في الحصول على الميزة التنافسية في الأسواق لتحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف والنمو.

ثانياً: أهمية أبعاد أداء العمليات:

في أواخر الستينات كان بُعد الكلفة البُعد الأساس والمهم في حياة الشركات آنذاك، إذ كانت الشركات وبشكلٍ عام تركز على تحقيق الهدف الوحيد لها وهو تخفيض كلف الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن. ومع تزايد عدد الشركات التي تقوم بإنتاج منتجات بتكلفة مناسبة برزت الحاجة إلى تطوير طرق الإنتاج وذلك لتمييز الشركات عن غيرها من المنافسين، إذ ظهر بعد جديد وهو الجودة، فلوحظ أن الشركات تحصل على الميزة التنافسية من خلال إنتاج منتجات ذوات جودة عالية وبأسعار منخفضة، واستمرت الشركات في البحث عن منافذ للدخول إلى الأسواق من خلال التوجه نحو تبني بعد التسليم بوصفه وسيلة لتمييز نفسها عن باقي الشركات وذلك بتسليم منتجاتها إلى الزبائن في الوقت المحدد، ومع التطور الحاصل

في تقانة العمليات ظهر بعد آخر في الحصول على الميزة التنافسية وهو بعد المرونة بما ينسجم وطبيعة الشركات ودرجة التطور الحاصل فيها، ومع بداية التسعينات برز بعدٌ جديدٌ وهو بعد الإبداع الذي يعد من الأبعاد التي تعبّر عن طبيعة التغيرات التقانية الجديدة في المنتجات اللازمة لتحقيق المزايا التنافسية للشركات. فضلاً عن ذلك، أن أبعاد أداء العمليات تختلف كما بين الشركات اختلافاً جوهرياً، ففي حين تمثل كل من مطابقة الجودة والاعتمادية والتسليم خلال الوقت المحدد ثلاث أبعاد في الشركات الغربية، اعتمدت الشركات اليابانية الاعتمادية، وقوة الاحتمال، والمتانة في المرتبة الأولى ثم مطابقة الجودة ثانياً، ومن ثمّ مرونة المنتج ثالثاً.

وأكد الباحثون على ضرورة اعتماد أبعاد أداء العمليات أساساً في صياغة استراتيجيات شركات الأعمال بوصفها حلقة الوصل ما بين استراتيجيات شركات الأعمال من جهة واستراتيجية الإنتاج والعمليات من جهةٍ أخرى، فضلاً عن ذلك، فإن الأهمية البالغة لأبعاد أداء العمليات وما تفرزه من نتاجات ذات أثر إيجابي على واقع الشركات الصناعية من خلال اعتماد أدنى كلفة ممكنة بوصفها أساساً لتخفيض كلفة العمل والمواد، فضلاً عن تحقيق الجودة المناسبة للمنتجات من خلال اعتماد أساليب ضمان الجودة والجودة الشاملة في تصميمها وتوفير المخرجات من المبيعات التامة الصنع في المكان والزمان المحددين واستخدام المرونة التامة لتطوير منتجات جديدة، أو التغيير في حجم المنتجات والقدرة على التكيف السريع للتغيرات، فضلاً عن تحقيق التطور الخلاق بما يحقق الإبداع في المخرجات والتقانة المستخدمة.

واتساقاً مع ما تقدم، نجد أن الشركات التي ترغب في أن تكون رائدة في مجال عملها لا بد لها من أن تدرك الأهمية البالغة لأبعاد أداء العمليات ودورها الأساسي في بلوغ المزايا التنافسية، ومن ثمّ تحقيق أهدافها في البقاء والتكيف والنمو، فضلاً عن ذلك فإن من بين القرارات الاستراتيجية المهمة التي تتخذها

الشركة هو تحديدها للأهداف التي من خلالها تتوقع إدارة العمليات تحقيقها في المدى القصير أو البعيد في الحصول على الميزة التنافسية. وإن أهمية أبعاد أداء العمليات تتأتى من ترتيب أولوياتها بما ينسجم وطبيعة الشركة، وتعتمد بشكلٍ أساسي على القدرة في الملاءمة بين استراتيجياتها من جهة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية من جهةٍ أخرى، فضلاً عن إمكانية السيطرة على هذه الأبعاد وتسييرها باتجاه واحد، وعلى المدى البعيد لخدمة أهداف الشركة عن طريق المزج بينها بطرائق تعكس كفاءة الشركة في تحقيق أهدافها من خلال ترتيب أولويات أبعاد أداء العمليات بما يتفق وقدرة الشركة على تحقيق هذه الأهداف.

يضاف إلى ذلك أن أهمية أبعاد أداء العمليات تتمثل في الآتي:

1. تخفيض تكالفة الإنتاج.
2. تحقيق الجودة المناسبة للمنتجات.
3. استخدام مرونة التصنيع واعتمادية التسليم.

إذ ترتبط هذه المهام مع الغايات المستهدفة من قبل العمليات وترتب وفقاً للأهداف التي تسعى استراتيجية الشركة لتحقيقها (Markland, 1995: 85) (الرحيم، 1996: 44) (سلطان، 1997: 16) (Evans, 1997: 118) (Slack, et. al., 1998: 37) (Krajewski & Ritzman, 1999: 23) (Heizer & Render, 1999: 9) (الجليلي، 1999: 71) (عبدالعزيز، 2001: 18).

اعتماداً على ما تقدم، نرى أن أهمية تلك الأبعاد تتمثل في كونها الرافعة التي نقلت العمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي والتي من خلالها تستطيع الشركة تحقيق الميزة التنافسية عن باقي الشركات المنافسة من خلال ترتيب الأبعاد بما يتلاءم وطبيعة عمل الشركة وكيفية صياغة استراتيجياتها. وأشار الجدول (3-1) إلى اتفاق الباحثين والمتخصصين حول متغيرات أداء العمليات والتي تتمثل بـ: (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع). كما يتضح من

خلال الجدول (3-1) أن (90%) منهم يؤكدون على بُعد الكلفة، كذلك يؤكد (90%) منهم على بُعد الجودة، وأكد ما نسبته (100%) على بُعد التسليم، في حين يؤكد (95%) منهم على بُعد المرونة، وأكد (36%) منهم على بُعد الإبداع.

عليه ولأغراض هذه الدراسة سيتم اعتماد هذه المتغيرات والتي تتضمن (التسليم، المرونة، الكلفة، الجودة، الإبداع).

الجدول (3-1)

وجهات نظر الباحثين والمتخصصين في إدارة الإنتاج والعمليات

حول متغيرات أداء العمليات

أبعاد أداء العمليات / الكتّاب والباحثين	الكلفة	الجودة	التسليم	المرونة	الإبداع	التمايز	النمو
Wheelright, 1980:88	✓	✓	✓	✓			
Van & Miller, 1984: 84	✓	✓	✓	✓			
Shroeder, 1985: 4	✓	✓	✓	✓			
Buffa & Savin, 1987:11	✓	✓	✓	✓			
Wiled, 1989: 53	✓	✓	✓	✓			
Stoner & Freeman, 1989: 626	✓	✓	✓	✓			
Dilworth, 1989: 73	✓	✓	✓	✓			
Leong & Ward, 1990:114	✓	✓	✓	✓	✓		
Roth & Miller, 1992: 74	✓	✓	✓	✓			
Marlkand, 1995: 85	✓	✓	✓	✓			
الرحيم، 1996: 44	✓	✓	✓	✓	✓		
سلطان، 1997: 16	✓	✓	✓	✓			
Evans, 1997: 118	✓	✓	✓	✓	✓		
Slack, et. al., 1998: 51	✓	✓	✓	✓			
Krajewski & Ritzman, 1999: 47	✓	✓	✓	✓			
Heizer & Render, 1999: 9	✓	✓	✓	✓	✓		
الجليلي، 1999: 71	✓	✓	✓	✓			
العلي، 2000: 44	✓	✓	✓	✓			
Lynch, 2000: 50			✓		✓	✓	✓

الكتاب والباحثين / أبعاد أداء العمليات	الكلفة	الجودة	التسليم	المرونة	الإبداع	التمايز	النمو
Wheelen & Hunger, 2000: 57			✓	✓	✓	✓	
عبدالعزيز، 2001: 81	✓	✓	✓	✓	✓		
محسن والنجار، 2004: 57	✓	✓	✓	✓	✓		
المجموع	20	20	22	21	8	2	1
النسبة	%90	%90	%100	%95	%36	%9	%4

الجدول: من إعداد الباحثة.

1. بعد الكلفة:

يرى (Buffa,1989:/23) أن بُعد الكلفة يُعدّ من أبعاد التقييم لوظيفة الإنتاج والعمليات، فضلاً عن ان عدداً من الدارسين يعد الكلفة الحد الفاصل لقدرة الشركة على الاستمرار بأعمالها وفرصة بقائها في السوق. وأكد (-58 :Dilworth,1992 60) ان على الشركة ان تركز على بعد الكلفة من اجل ان تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات الأخرى المنافسة. وبنفس الاتجاه يؤكد (Leong,et.al,1994:199) على بعض المؤشرات المؤثرة على كلفة الوحدة المنتجة منها وكلفة العمل. كلفة المواد، التكاليف غير المباشرة، تكاليف الطاقة والمعدات: وتتفاوت من فترة زمنية لأخرى للشركة نفسها وتقارن في الفترات الزمنية نفسها مع الشركات المنافسة الأخرى. وقد أشار (Aquilano.et.al,1995:24) إلى انه ضمن أي إضافة جديدة هناك عادة فئة تشتري اعتماداً على أقل التكاليف، ولغرض تحقيق الشركة لمنافسة ناجحة في السوق فانه يتوجب عليها البيع بأقل الاسعار، ويضيف أن هذه الحالة تبرز بشكل واضح عندما تتشابه المنتجات لدى الزبائن لذلك يلجئون إلى الأسعار بوصفها دافعاً اولياً لعملية الشراء. وأكد (Krajewski & Ritzman, 1996: 360) على أن اتخاذ الكلف على أساس للمنافسة يستوجب معه الانتباه إلى كلفة الأيدي العاملة والمواد الأولية والسكراب وغيرها لتصميم نظام يدني الكلف لكل وحدة تنتج أو خدمة، وحتى تم تدنية الكلف فان الأمر يستوجب معه استثمارات إضافية في معدات

وتسهيلات مؤتمتة. ويـــرى (Swamidas & Newell, 1996: 519) ان أغلبيـــة الشركات تلجأ إلى خفض تكاليفها للأسباب الآتية: استخدام المكائن والمعدات لأطول فترة ممكنة من خلال استخدام سياسة صيانة مناسبة، واســـتخدام أســـلوب تطـــوير الجودة الشاملة، والتأكيد على التصميم والانسياب الجديد للموارد داخـــل الشـــركة، وتقليل الخزين واستخدام نماذج رياضية وإحصـــائية للســـيطرة عليـــه، وتصـــميم المنتجات وفق تقنيات جديدة والعمل على استقرار العاملين بتقليـــل معـــدل دوران العمل وزيادة منحنى خبراتهم.

اما (Render & Heizer, 1997: 31) فيرى ان الشركة التي تخفض مـــن كلف الخزن غير المباشرة وكلف التوزيع ستحقق إعادة تنظيم عالٍ للخـــزين ممـــا يجعلها رائدة في ميدان الكلف المنخفضـــة. وقـــد عـــرف الكلـــف (Backer & Jocabsen, 1997: 3) على أنها قيمة الحصول على الموجودات أو الخدمات التي إما أن تكون مؤجلة أو أن اســـتخدامها يـــرتبط مـــع العائـــد المتحقـــق. وأشـــار (Schmenner,1997: 26) إلى ان استخدام الشركات لسياســـة صـــيانة مناســـبة واستخدام أساليب متطورة بجودة منتجاتها وتقليل الوقت الضائع والتأكيد على خفض مستوى الخزين وتقليل معدل دوران العمل، واستخدام التقنيات الحديثة فـــي تقيـــيم المنتجات وتقليل أوقات التسليم إلى الزبائن، كل هذه الوسائل تلجأ إليها الشركة من أجل تخفيض كلفها الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن. بينمـــا يـــرى (Russel & Taylar, 1998:30) ان من الضروري ان تدرك الشركات التي تتنـــافس بنجـــاح على الكلفة أنه لا يمكن استدامة الكلفة المنخفضة بوصفها أحد أبعاد أداء العمليات، ويضيف(Krajewski & Ritzman, 1998: 33) يُعدّ الكلفة بعداً مهماً يستخدم في تقييم أداء العمليات ومن ثم أداء الشركة، إذ يضيف الباحثون بأن المنافسة القائمـــة على أساس الكلفة تتطلب من مدراء العمليات الانتباه إلى كلفـــة الأيـــدي العاملـــة، والمواد الأولية وغيرها من الكلف الأخرى لتصميم نظام بخفـــض كلفـــة الوحـــدة الواحدة من المنتج، ويتطلب تخفيض الكلف اســـتثمارات إضـــافية فـــي المعـــدات

وتسهيلات مؤتمنة. ويضيف (Edward,1998: 29) أن الكلفة تعني إلغاء كل حالات الهدر. ويضيف الباحث أن اليوم أصبحت المنتجات تنتج على أساس رغبة الزبون وعادة مفهوم الأبعاد ليؤدي دوراً مهماً في نجاح الشركات وبالطبع فإن الإنتاج القياسي الواسع يقلص من التكاليف. وينظر (العلي، 2000: 38) إلى الكلفة على أنها: "إحدى أبعاد محتوى إستراتيجية الإنتاج والعمليات التي تلائم الشركات التي تعتمد كلفة المنتج أساساً في المنافسة من خلال تقليص جميع أنواع الصناعات" وأشار (الربيعي، 2001: 20) إلى أن تخفيض الكلف على مستوى الشركة يؤدي إلى التوسع في الأسواق لاستيعاب الحجم الكبير من الإنتاج ويتم ذلك بالتركيز على تخفيض كلف العمليات إلى أدنى مستوى ممكن على ان تكون المحصلة النهائية هي خفض الكلف الإجمالية للإنتاج. وينظر (محسن والنجار، 2004: 57) إلى الكلفة تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة الشركة في السوق. ويرى (Slack, et. al, 2004:54) أن الشركات التي تتنافس بصورة مباشرة على أساس بعد الكلفة سيكون هو العامل الأساسي لها، إذ يمكن تقديم المنتجات بسعر منخفض للزبائن، وإذا تمكنت إدارة الإنتاج والعمليات من تخفيض كلفة إنتاج هذه المنتجات. وكذلك الشركات التي تتنافس من خلال أبعاد أداء العمليات الأخرى غير بعد الكلفة فأنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها فكل مبلغ يمكن توفيره من كلفة العمليات فانه سيعود بأرباح أكثر. والطرائق التي تستخدمها الشركة في التأثير على الكلف تعتمد على كلفة العمليات التي تقوم بها. وتشمل كلف الأيدي العاملة، وكلف المواد الأولية، وكلف المكائن والمعدات، وغيرها.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن بعد الكلفة يعد بمثابة الركيزة الأساسية في نجاح الشركة من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة والدخول إلى أسواق جديدة وتوسيع حصتها السوقية فضلاً عن أن عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.

2. بعد الجودة:

وردت تعاريف عديدة للجودة، إذ عرفها (Jyran,1985:66) على أنها: درجة الملاءمة للاستخدام. وقد حدد (Garvin,1988:212) ثمانية عوامل يجب أن تركز عليها الشركة فيما يتعلق بالجودة وهذه العوامل هي كآلاتي: الأداء، والشكل، والمعولية، والتكييف والمتانة والاستخدام والجمال والجودة المدركة. وأشار (Fawrot, 1989: 46) إلى أن مفهوم الجودة في الشركات الصناعية الناجحة يعتمد على فكرة هي أن الجودة يجب أن تبدأ بالزبائن وتنتهي بهم. فالاهتمام بجودة المنتجات يُعدّ من أولويات الأبعاد التي يتم التركيز عليها في هذه الشركات. وفي المصدر نفسه تشير الدراسات إلى أن (80%) من العيوب التي تظهر في المنتجات كان سببها الضعف في عملية التصميم كما أن التغيير في مرحلة التصميم اقل جهداً وكلفة في المراحل اللاحقة.

ويضيف (Belohalv, 1993: 56) إلى أن الشركات الصناعية تتبنى أبعاداً تُعدّها بمثابة مزايا تنافسية تدخل من خلالها إلى الأسواق وكانت الجودة البعد الأساسي والجوهري من بين هذه الأبعاد التي من خلالها تحقق الشركة ميزة تنافسية على باقي الشركات.

ويرى (Stevenson, 1993: 49) أنه من الضروري الاهتمام بجودة العمليات المرتبطة بـ (التصميم، والإنتاج، وخدمات ما بعد البيع) ولا تقتصر الأهمية بجودة المنتج النهائي فقط ويضيف(Catterjee, 1994: 15) وفي ميدان العمل الياباني تزامن التركيز على الجودة مع الاهتمام بعوامل أخرى مثل الولاء للشركة والقيم والتقاليد ومعتقدات العاملين، والثقافة والخصائص المحلية، والتي تساهم بشكل كبير في نجاح الشركات الصناعية اليابانية. وأشار (زمزير، 1995: 291) إلى أن الجودة مصطلح استخدم في أشكال مختلفة للتعبير عن وجهات نظر مختلفة، إذ أن نظرة الزبون لها تقترن بقيمة خدمة المنتج ومدى تحققها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب دفعه في حين أن نظرة المنتج لها تقترن بمطابقة

المنتج للمواصفات المحددة له وعرفها (ويلسون، 1995: 132) بأنها أداء المنـــتج بالمستوى الذي يتوقعه الزبون وعرفت بأنها تلبية احتياجات ومتطلبات الزبون منذ اللحظة الأولى في اقل الأوقات، ويضـــيف (Aquilano,1995:27) أن مســـتوى الجودة في تصميم المنتوج سيكون مختلفاً باختلاف شريحة السوق الموجهـــة لـــه. وأشار (Dilworth, 1996: 58) إلى أن تفوق الشركة فيما يخص بعـــد الجـــودة لمنتجاتها على مثيلاتها من الشركات الأخرى المشابهة يعد مطلباً ضرورياً ولازماً لنجاح هذه الشركة في تبني بعد الجودة. ويذهب (Evans,1997:34) إلى تصنيف أبعاد للجودة تتمثل كآلاتي: الأداء، المطابقة، والهيئة، والشكل، والمعولية، والمتانة، والخدمات، والجمالية، والذوق، وأشـــار (Hizer & Render, 1997: 45) إلـــى الجودة من خلال الوقف على محورين مهمين وهما جودة التصميم وجودة المطابقة، حيث الهدف الأساسي لدفع مستوى جودة المنتجات هو التركيز علـــى احتياجـــات وطلبات الزبائن وتلبيتها ويتم ذلك من خلال ضرورة امتلاك الشركة لقـــوة عمـــل ماهرة ومدربة تدريباً كافياً على تقليل الأخطاء في العمليات الإنتاجيـــة، وبالتـــالي تخفض العيوب والوحدات المعيبة في المنتجات وتقديم منتجات وفقـــاً للمواصـــفات المحددة.

ويرى (Russell & Taylor, 1993:31) أن الشركات التي تتنافس علـــى الجودة يتوجب عليها ان تعد الجودة فرصة لإدخال السرور إلى نفس الزبون وأكـــد (الدباغ، 1999: 39) أن بُعد الجودة قد مر بمراحل متعددة إذا انتقل من كونه يعني بصورة رئيسة في أداء مواصفات المنتج، إلى التطابق مع معيار مســـبق التحديـــد. كلما انتقلنا من العمليات ذات الحجم الكبير والتنوع القليل للمنتج. وأكد (Heizer & Render, 2001: 36) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات ورغبات الزبائن عن الجودة، ومن ســـيقوم ببناء سياسات وإجراءات الإنتاج لتحديد الجودة المطلوبة من قبل الزبائن والعمـــل على تحقيقها. ويضيف (محسن النجار، 2004: 85) تنصب الجودة على تصـــميم

المنتج لأجل أن يتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، ومتانة اكبر، والسلامة والأمان في الاستخدام، واقتصاديات الاستعمال، والملائمة والمطابقة وسهولة الدخول إلى موقع الخدمة. وأشار (Krajewski & Ritzman, 2005: 62) إلى أن التصميم عالي الأداء يحدد مستوى أداء العمليات المطلوبة في إنتاج المنتج، أما تطابق الجودة فيقاس بمدة مقابلة المنتج لخصائص الجودة، فالزبائن يرغبون بالمنتجات التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان فالشركات التي لا تقدم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من الاستمرار في السوق التنافسي.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن بعد الجودة يُعدّ أحد الأبعاد الجوهرية المهمة لأداء العمليات التي تتمكن الشركات من خلاله تحقيق النجاح في أعمالها وذلك بالاعتماد على قدراتها في معرفة توقعات ورغبات وحاجات الزبائن وقابليتها على تضييق الفجوة بين توقعاتهم ورغباتهم وحاجاتهم وإمكانياتها العملياتية والمادية والبشرية بما يلبي توقعاتهم وحاجاتهم ورغباتهم من خلال العمل الجاد والصحيح لتقليل الأخطاء أثناء العمليات الإنتاجية إلى أدنى مستوى ممكن ومن ثم تخفيض العيوب والوحدات المصيبة إلى أدنى مستوى ممكن وتقديم منتجات وفقاً للمواصفات المحددة من قبل الشركة لإرضاء الزبائن وبالتالي استخدام بعد الجودة بوصفها سلاحاً تنافسياً للدخول إلى الأسواق العالمية.

3. بُعد التسليم:

يرى (Stalck, 1988: 41) أن من الأبعاد التي تتنافس شركات الأعمال من خلاله هو بعد سرعة التسليم، إذ يعتبر الزبائن أن سرعة تسليم المنتجات لهم يعد من الخصائص المهمة في العديد من الصناعات. وأشار (Buffa, 1989: 38-39) إلى أن الاعتمادية في التسليم هي بمثابة "الإستراتيجية التي تعمل على تقديم المنتجات أو الوحدات وتسليمها في الوقت المحدد والمتفق عليه مع الزبائن وفق جدولة زمنية معينة" ويضيف (Wheelwright, 1989: 8) أن للشركات التي تحدد

بعد تسليم المنتجات كأولوية تنافسية بالرغم من كونها قد تسعر بأعلى من أسعار منتجات الآخرين، وربما قد لا تكون لهذه المنتجات عدد من المعالم المميزة أو البراعة في العمل الموجود في منتجات أخرى، غير إنها تصل إلى الزبائن عند حاجتهم إليها، أي إنها تصل في الوقت المحدد، وكذلك فأنها تعمل على وفق ما هو مصمم. وما هو محدد لها، وقد تكون الشركة على أهبة الاستعداد لتعبئة مواردها حالاً لضمان تصحيح أي اختناقات قد تحدث فوراً.

وأكد (Leong & Ward, 1990: 119) أن الشركات الصناعية الحديثة تتنافس على أساس السرعة في تسليم المنتجات إلى زبائنها، حيث تتأثر قدرة الشركة بتقديم المنتجات بالوقت الذي يحدده الزبائن بالعديد من العوامل ومنها: نظام الجدولة الإنتاجية، والتوقفات والعطلات إلى صلة في المكائن، ومعدل غياب الأفراد والعاملين، ومعدل دوران العمل، وتخطيط الطاقة الإنتاجية، وأنظمة الرقابة، وتحسين عمليات المناولة الداخلية وسياسات التمرين وأشار (العزاوي، 1993: 50) إلى أن التسليم بعد من "الأبعاد الضرورية لتوفير المنتجات التي يحتاجها الزبائن في الزمان والمكان المحددين وعلى وفق جدولة زمنية معينة كونه يعبر عن قدرة العمليات على مواجهة الطلبات وتسليمها إلى الزبائن بانتظام. ويضيف (Schroder,1994:42) عندما يكون التصنيع بحسب أوامر الطلبيات فإننا سوف نقيس التسليم بمواجهة نسبة مئوية عالية من مواعد التسليم المتفق عليها، وفي هذه الحالة فان التسليم يشمل هنا الخزين العالي، والقدرة على تصنيع منتجات إضافية بسرعة.

وأكد (Bragman,1990:5) أن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة للتنافس في الأسواق من قبل العديد من الشركات من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والتسريع في تصميم منتجات جديدة أو تقديم منتجات إلى الزبائن بوقت اقصر وينظر (العزاوي، 1997: 137) إلى أن الاتجاهات الحديثة لشركات اليوم بشان تسليم المنتجات بالوقت المحدد اتضحت بعد ظهور نظام الإيصاء الواسع، حيث

التسليم بإطار هذا النظام بالسرعة أو يكاد يكون فورياً وذلك بسبب كون عمليات الصنع قادرة على الارتباط فيما بنيها بأقصى سرعة ممكنة واستخدام برامجيات التصميم بواسطة الحاسوب في تحويل مواصفات المنتج إلى تصميم ثم مجموعة عمليات الصنع.

ويرى (Evans, 1997: 88) انه في مجتمع اليوم المتميز بالسرعة، فإن الزبائن لا يفضلون الانتظار، إذ عد الوقت أحد الأسباب الأساسية للتنافس بين الشركات في السنوات الأخيرة. فالوقت الكلي الذي تحتاجه الشركة لإيصال المنتج التام الصنع والذي يرغبه الزبائن يشار إليه بأنه الوقت الذي يستغرقه المنتج بالتصميم، وشراء المواد الأولية، وتنفيذ التصميم، وإتمام عمليات الإنتاج ثم التعبئة والتغليف والشحن.

وأوضح (Slack, et. al., 1998: 25) أن بعد التسليم هو إنجاز الأعمال في الموعد المحدد بغية الحفاظ على مواعيد التسليم مع الزبائن أو حتى قبول الموعد الذي يحدده الزبون للاستلام مقياساً هاماً لتقييم الأداء. ويضيف (& Krasewski Ritzaman, 1998: 3) أن زمن التسليم السريع هو الفترة الزمنية المارة بين استلام طلب الزبون وتلبيته وبإمكان الشركة اختصار زمن التسليم وذلك من خلال الاحتفاظ بالخزين المناسب، أما التسليم في الموعد المحدد فهو يقيس عدد المرات التي يتم فيها تلبية الطلب في الموعد المحدد له. وفي السياق نفسه يشير (Heizer & Render, 1999: 47) إلى أن بُعد التسليم يعكس قدرة الشركة على إدارة العمليات الإنتاجية من خلال مقابلة طلبات الزبائن من المنتجات بانتظام وتسليمها في وقتها المحدد وفق إطار مجدول زمنياً. ويضيف (حسين، 2000: 234-236) أن بُعد التسليم يقاس على مستوى مراحل الإنتاج وفقاً للمقاييس الآتية وقت دورة التسليم، ويعرف بطول الوقت المطلوب من لحظة استلام طلب الزبون حتى لحظة تسليمه الطلبية وكفاءة دورة التصنيع: ويتم احتسابها بقسمة وقت التصنيع إلى إجمالي وقت الإنتاج الذي يتضمن التصنيع، والفحص، والانتظار والتحريك. وأكد

(محسن والنجار، 2004: 58) على أن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاثة جوانب: السرعة في التسليم، التسليم بالوقت المحدد، السرعة في التطوير.

وأكد (Slack, et. al., 2004: 47) على أن أداء الأعمال بسرعة يعني تقليص الوقت الذي تستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي إلى أدنى مستوى ممكن. وأشار (Krajews;I & Ritzman, 2005: 64) إلى أن هناك ثلاث أسبقيات لبُعد التسليم تتعامل بالوقت هي:

1. **سرعة التسليم:** وتقاس سرعة التسليم بالوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون وتلبيته والذي يسمى بوقت الانتظار ويمكن زيادة سرعة التسليم بتقليص وقت الانتظار إلى أدنى مستوى ممكن.
2. **التسليم بالوقت المحدد:** وأشار إلى تجهيز طلبات الزبائن في الموعد نفسه من خلال حصولهم ما يحتاجونه من المنتجات من معرض الشركة أو من مخازنها.
3. **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد، وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة لتطوير المنتج حتى إعداد التصميم النهائي له وتقديمه كمنتج مطور جديد إلى السوق.

اتساقاً مع ما تقدم، نرى أن بعد التسليم من أبعاد أداء العمليات الأساسية التي تقوم الشركة من خلال تنبيه لتلبية حاجات زبائنها من المنتجات وفقاً للمواعيد المحددة من خلال التزامها بتلك المواعيد المحددة من خلال التزامها بتلك المواعيد على اعتباره بمثابة نقطة التسوية بين بعدي الكلفة والجودة حيث قيم اختيار أحدهما من قبل الزبائن في ضوء الحصول على المنتجات في الوقت المحدد.

4. بُعد المرونة:

يعرفها القاموس الإداري مصطلح "المرونة" في انه القابلية على تغيير الموضع لمواجهة متطلبات السوق بدون زيادة في الكلف أو تغيرات هيكلية أو تناقص في أداء، وهكذا فان المرونة تمتد إلى التوزيع، والتصنيع، والمالية وغيرها وفي الواقع هناك حاجة للمرونة في كل فعاليات الشركة.

وأشار (Kotas, 1981: 18) إلى أنه بعد المرونة يعد إحدى المتغيرات ذات الأهمية الكبيرة في التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي، فهي تلائم وبشكل خاص الظروف البيئية التي تتسم بسرعة التغيير وبشكل كبير، أما (Schroeder, 1989: 31) فيشير إلى ان بعد المرونة يعني القدرة على التكيف أو الاستجابة السريعة لما يحدث من تغيير في الظروف التي تواجهها الشركات والتي تؤدي بها إلى الانتقال من منتج إلى آخر، أو من مستوى إنتاجي إلى آخر، ويقاس بعد المرونة بمقدار الوقت المستغرق من هذه العملية.

أما (Loong & Sgnder, 1990: 25) فيرى أن المرونة يمكن التعبير عنها من خلال الآتي: المزيج الإنتاجي وردود الأفعال السريعة والاستجابة والتجاوب لغرض استيعاب التغيرات في جودة المنتج الذي تم تصنيفه. وأوضح (Moodey, 1990: 46) أن بعد المرونة يعد إحدى الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في إستراتيجية العمليات وإحدى المرتكزات المهمة التي تركز عليها الشركة في نجاح إستراتيجيتها. وأكد كل من (Sriram & Cupta, 1991: 24)، (Upton, 1992: 73) على أن المرونة تعبر عن قابلية الشركة على التحول بين المنتجات بسرعة والاستجابة بأقل كلفة ووقت وأداء. ويرى (Denton, 1994: 43) أن بعد المرونة يسهم بإضافة بعد قوي إلى الإستراتيجية التنافسية للشركة فضلاً عن كل من الكلفة والجودة.

ويضيف (Oliver, 1994: 18) لكي تحقق الشركات أهـدافها فـي النمـو والبقاء والاستمرار من خلال تبني بعد المرونة لا بد لها من الأخذ بنظر الاعتبـار القواعد الآتية:

تحديد اتجاهات التغير وفقاً لحاجات الزبائن ورغباتهم، معرفة حدود التغيير، تحديد مستلزمات بعد المرونة من خلال توفير تقنيات جديدة أو محورة من المـواد الأولية أو المكائن والمعدات اللازمة للعملية الإنتاجية، تهيئة المستلزمات اللازمـة كقطع الغيار مثلاً وذلك عند حدوث أي خلـل أو عطـل فـي المكـائن، وأشـار (Aquilano, 1995: 24) في معرض حديثه عن المرونة بأنها "قابلية الشركة على تقديم مدى واسع من المنتجات لزبائنها على اعتبارها مقياساً لمدى سرعة الشـركة في تحويل عملياتها من صنع منتجات الخط القديم إلى إنتاج منتجات الخط الجديـد. ويصفها (Dilworth, 1996: 57) بأنها "البعد الأساسي لتحقيق الميـزة التنافسـية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات والتي تتطلب تغيراً في تصميمها بما يلائم حاجات الزبائن".

وتشير دراسة (Aggarwal, 1997: 26) إلى توجـه شـركات الأعمـال لاعتماد بعد المرونة بعد مغادرتها لمفاهيم إدارة الجودة الكلية الذي سـيطر علـى اهتمامات معظم الكتاب خلال الفترة الماضية فالتركيز على بعـد المرونـة يمكـن الشركة من تلبية متطلبات الزبائن المتزايدة والمتغيـرة ويقسـم (,.Slack, et. al 1998: 59) المرونة إلى الآتي: مرونة المنتج، ومرونة الحجم، ومرونة التسـليم. أما (Noori & Radford, 1998: 52) فقد حددا ثلاثة أنواع من المرونة إذا مـا امتلكتها الشركة فأنها ستكون أكثر سرعة في الاستجابة لحالات عدم التأكد البيئـي وهو كالآتي: مرونة المنتج: وتشير قدرة الشركة على التطوير السـريع لمنتجاتهـا وتقديم منتجات جديدة أو تحوير منتجات قائمة من اجل تلبيـة حاجـات ورغبـات زبائنها المتغيرة مرونة العملية: وتعبر عن قدرة الشركة على إنتاج مدى واسع من المنتجات عن طريق الانتقال من منتج لآخر وبسرعة فضلاً عن إجراء تعـديلات

للمنتجات القائمة. ومرونة الهيكل الدقيق: وأوضحهذا النوع من المرونة قدرة الشركة على تكييف نفسها وهيكلها التنظيمي لأغراض التغيير. ويعرفها (Krojewski & Ritzman, 1999: 3) أنها العمل وفقاً لطلب الزبون، بما يعني ضمناً أن نظام التشغيل يجب أن يكون مرناً لتداول احتياجات الزبون المحددة فضلاً عن إجراء تغييرات في التصميم. ويضيف (محسن والنجار، 2004: 58) تنصب المرونة على تطوير قدرات الشركة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق. ويرى (Slack, et. al., 2004: 52) أن المرونة تعني القدرة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات فضلاً تغيير طريقة ووقت أداء العمليات فالزبون يحتاج إلى التغيير بالعمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

1. مرونة المنتجات وتعني المنتجات المختلفة.
2. المرونة المتنوعة وتعني مدى أوسع أو مزيج من المنتجات.
3. مرونة التسليم وتعني أوقات تسليم مختلفة.
4. مرونة الحجم وتعني الكميات والأحجام المختلفة من المنتجات.

تأسيساً على ما تقدم، نرى أن بعد المرونة يعد مفتاحاً لنجاح الشركة وبقائها واستمرارها في السوق من خلال توفير القابليات على التغيير والاستجابة لحاجات زبائنها من المنتجات بأقل جهد ووقت، تم ذلك من خلال تحليل ومعرفة تلك الحاجات وتوفير كافة الإمكانات المادية والبشرية والمالية للاستجابة لمتطلبات الزبائن.

5. بُعد الإبداع:

تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الإبداع، إذ يشير (Koontz, et. al., 1988: 401) إلى أن الإبداع يعني تطبيق للأفكار الجديدة. وينظر (Kotler, 1988: 169) إلى الإبداع على انه توليد الأفكار الجديدة واستثمارها في سد وإشباع

الحاجات. وأشار (Loong, 1990: 108) إلى أن الإبداع "يتمثل بقيام الشركة لتقديم منتجات جديدة أو استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها مسبقاً من خلال إجراء تغييرات نظامية معينة". وأكد (الشماع،1991: 122) على أن الإبداع هو عبارة عن الإتيان بأفكار جديدة أو إعادة تركيبة المعرفة القائمة أو أيجاد مداخل جديدة لحل المشكلات. وينظر (Evans, 1993: 120-121) إلى الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل الشركة أو تمت استعارتها من خارج الشركة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة الجديدة بالنسبة للشركة حينما طبقتها. وأشار (Bartol & Martin,1994:199) هو كل عملية تتطلب تغيراً وان عملية الإبداع هي فكرة جديدة تطبق لإنشاء أو تحسين العملية أو المنتج أو الأفكار الخاصة بالتحسين تعد إبداعا حتى وان كان ينظر لها من خارج الشركة إنها تقليد الأفكار أو منتج موجود في مكان أخر. وينظر (Stone, et.al., 1996: 426) ان الإبداع هو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتج جديد، أو عملية جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج. وأشار (السالم، 1999: 100) أن الإبداع نتيجة وقد عبر عن الإبداع هو من خلال تقديم شيء جديد قد يتمثل في منتج جديد تقدمه وتتبناه شركة لأول مرة.

ويرى (Krajewski & Ritzman, 1999: 135) أن الحاجة إلى تبني بعد الإبداع من قبل الشركة هو ناتج عن التغيرات الحاصلة في المجالات التقانية، حيث إنها تعيش في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيرات التقانية المستمرة، ولهذا فان الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة على مستوى الشركة من خلال وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة الأفراد ووظيفة المالية. وتشير (نديم،2000: 68) إلى الإبداع كونه يعبر عن طبيعة التغيرات التقانية الجديدة اللازمة لسد حاجات الزبائن ورغباتهم بالدرجة الأولى، وتحقيق الميزة التنافسية للشركة.

ويتفق (الشماع،2000: 422) على أن الإبداع يحدث في جميع أنواع الشركات، حيث يتم إجراء التغيرات التقانية داخل الشركة ومتابعة المشكلات

قصيرة الأجل ذات العلاقة بتطوير المنتج مباشرة، وتقليل كلفته والسيطرة على الجودة، وتوسيع خطوط الإنتاج، وبهذا يصبح الإبداع بعداً ضرورياً يضاف إلى الأبعاد الأخرى وخاصة عندما تحتم المنافسة بين الشركات حيث تقوم كل شركة بإجراء التطويرات التقانية على منتجاتها لكي تساهم في ترويجها إلى الأسواق. وأشار (Daft, 2001: 357) أن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة الأولى التي تطرح منتوجاً جديداً بأنها مبدعة.

وأشار (العامري،2002: 84) أن الإبداع ما هو إلاّ التطوير أو التعديل لكثير من الأساليب والإجراءات وطرق العمل. ويتفق (جويدة والجزراوي، 2002: 182) على أن إبداع الشركات يكون عادة من خلال المنتجات أو التقنيات العملية التي تقدمها وتنتجها، حيث أن الإبداع في المنتجات ينشأ عادة من خلال مختبرات البحوث أو الأفكار التي تقود إلى منتجات جديدة وكذلك من خلال التدريب الذي يحفز على الإبداع ويدفع بالأفراد العاملين لاختيار الفرضيات التي يقوم عليها إنجاز العمل أو كيفية اكتماله للحصول على منتجات جديدة باستمرار. وينظر (السعد وعبد السادة،2003: 71) أن الإبداع فكرة جديدة تتمثل بصيغة منتوج جديد وعملية جديدة أو طريقة عمل أو نظام يسهم برفع كفاءة الشركة باتجاه إنجاز أهدافها.

وأشار (نجم،2003: 222) ان الإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع وتقديم منتوج أفضل من منتجات المنافسين في السوق. وينظر (حريم، 2003 و304) أن الإبداع عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة الشركة والبيئة العامة ويقوم الفرد بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذي قيمة للمجتمع وقد يتعلق هذا الشيء الجديد بمنتج أو أسلوب عمل جديد أو أداة جديدة أو عملية أو أفكار جديدة أو طرق جديدة في تصميم المنتوج. ويضيف (محسن والنجار، 2003: 58) تتبنى

الشركات التي تمتلك أو تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتوج، هدف الإبداع كأسبقية تنافسية لها. وبذلك ينبغي على هذه الشركات أن تركز جدياً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير في بداية نشاطها لان العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة. وأشار (Molee Lucas, 2005: 163) أن الإبداع هو شيء مطلوب في المنتجات وهو تجسيد لرغبات السوق بذلك فإنه يمكن ان يؤدي إلى نجاح الشركات وتفوقها. ولقد استنتج الكاتب في دراسته أن نجاح الشركات ينبثق من الإبداع المستمر المتواصل. ويستند إبداع المنتجات على إستراتيجية التميز وكذلك على المنتجات التي تتميز عن غيرها من الجودة وفي بقية المواصفات. وأشار (الراوي،2005: 25) أن الإبداع نشاط يعود إلى نتائج يتسم بالجد والأصالة والقيمة من أجل المجتمع.

المبحث الثالث

مؤشرات قياس أبعاد أداء العمليات

تحتاج الشركة سواء الصناعية منها أم الخدمية إلى قياس أدائها لكي تعـرف أين هي، وأين يجب ان تكون بالمقارنـة مـع منافسـيها. ولقـد أكـد (Leong, 1990:109) الأبعاد الرئيسة لأداء العمليات يمكن التعبيـر عنهـا بلغـة الجـودة والتسليم، والسعر (الكلفة) والمرونة وعلى الرغم من هذا القول، لا يزال الارتبـاك موجود على ما الذي تعنيه هذه المصطلحات العمومية من الناحية الفعلية؟ إذ ينظر (KapLan & Nortong, 1992: 71-79) إلى الأداء من أربع زوايا تؤكد الأولى رؤية الزبائن إلى مقاييس الأداء مثل أوقات تسليم المنتجات والعمل المعاد والتقادم. ويهتم المنظور الثاني بأعمال الداخلية مثل الجودة والإنتاجيـة والتكـاليف. وأكـد المنظور الثالث على الإبداع والتعلم إذ يكون التركيز على التحسينات وخلق وإضافة القيمة للشركة مثل القدرة على تقديم المنتجات الجديدة، والتغلغـل فـي الأسـواق، والإيرادات وهوامش الأرباح. ويتعلق المنظور الرابع برؤية المساهمين لمقـاييس الأداء وتشمل نمو المبيعات، والحصة السوقية والعائد على حق الملكية.

وأشار (Stonebraker & Leong,1994:23) يقاس أداء العمليـات مـن خلال كفاءة وفاعلية عمليات تحويل الموارد المتاحة (المـدخلات) إلـى منتجـات (المخرجات) التي تضيف قيمة لعمليات الشركة. وتؤكد الكفاءة أداء الأعمال بالشكل الصحيح (Doing The Job Right) وتتضمن الاستعمال السليم للموارد المتاحـة لتخفيض الضياعات وتحقيق اكبر المردودات للشركة. وتقاس بمخرجات كل وحدة إلى مدخلاتها. أما الفاعلية وتعني أداء الأعمـال الصـحيحة (Doing The Job Right) نتيجة توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المناسـبة للعمليـات، وتقـاس بالعلاقة بين المخرَجات الفعلية إلى المخططة. ويضـيف (James, 1994: 130) تستطيع الشركات تعزيز قدراتها على النمو والازدهار عند أداء أعمالهـا بكفـاءة

وفاعلية عالية، ويكون مصيرها الانهيار والفشل عند عدم كفاءتها وفاعليتهـا. وان مجالات ومؤشرات قياس الأداء هي بأشكال وأنواع مختلفة، لذلك من الضـروري تحديد المجالات والمؤشرات التي توفر المعلومات المناسبة في عملية صنع القـرار الذكي والفعال، إذ إنها تختلف تبعاً لأهداف ومتطلبات وطبيعـة نشـاط الشـركات وتوجهاتها الإستراتيجية.

وفي هذا المجال يشير (Aquilano & Chase, 1995: 53) لكـي تكـون مجالات ومؤشرات قياس الأداء يجب أن يقارن مع شيء ما، وتقليدياً تلك المقارنات تجري داخل الشركة لمعرفة الاتجاهات مع مرور الـزمن، والنـوع الأخـر مـن المقارنات هي مع بيانات الصناعة المتاحة. وحديثاً بدأت الشركات تبحـث خـارج صناعتها من اجل إيجاد الشركات والممارسات الأفضل في مجال وضيفي معين، أو في نوع معين من العملية، وهذه السياسة للبحث عن الأفضل يشار إليها بالمقارنـة المرجعية. ان قياس الأداء والمقارنة المرجعية المناسبة عناصـرها مهمـة لتلـك الشركات التي ترغب في المنافسة بنجاح في السوق العالمي، وفـي تلـك البيئـة التنافسية حيث القواعد المتغيرة باستمرار والمعايير تختلف باستمرار. وإن الشركات التي تدرك لو تعرف قدراتها وقدرات منافسيها هي التي تستطيع البقاء. إن مجالات ومؤشرات مقاييس الأداء كما يرى (Neely,et.al,1995:83) تحتاج لان توضـع في السياق الاستراتيجي كونها تؤثر في ما يفعله الناس، فقد يكون القياس هو عملية تعبير كمي عن شيء ما إلاّ أن تأثيرها هو التحفيز على القيام بعمل ما أو إجـراء ما، وكما ذكر في هذا المجال (Nintzberg,1995,50) بـأن الاسـتراتيجيات لا تحقق الأمن خلال تناسق الإجراءات وطبقاً للمنظور السـوقي، تحقـق الشـركات أهدافها، أي إنها تقدم الأداء من خلال إرضاء زبائنها بالكفاءة والفاعلية التي تفـوق تلك المقدمة من قبل منافسيها. وهذه تعتبر نقطة مهمة ليس لأنها تشخيص بعـدين أساسيين للأداء فحسب وإنما تلقى الضوء على حقيقة، أن بالإمكان أن يكون هنـاك أسباب داخلية، وكذلك خارجية لخلق سبل عمل محدد.

ويرى (Bays, 1997: 260) بأنه يوجد مقياس للأداء يتمثل بقدر الزبائن والمنتجين الفائضين الموجودين في السوق إلاّ أن قياس هذا النوع أمر صعب للغاية. ويرى (David,2001:308) بان تقييم الأداء يعتمد على المقياسين (النوعي والكمي) وان عملية اختيار مجموعة من المقاييس لتقييم الأداء يعتمد على حجم الشركة والصناعة والاستراتيجيات والفكر الذي تحمله الشركة. وأشار (حداد، 2002: 33) أن عملية تقييم الأداء هي العملية التي ينبغي أن تقوم بها كل إدارة صناعية من أجل الوقوف على مظاهر التطور أو التخلف لمختلف الأقسام والنشاطات في الشركة لغرض تحديد المعوقات ومعرفة أسبابها ومن ثم تلافيها بشكلٍ سريع. ويقصد تقييم الأداء تقييم أنشطة الشركة من خلال قياس النتائج المتحققة ضمن عملية تشغيلية معينة في فترة زمنية معينة ومقارنتها بما هو مستهدف مسبقاً، وغالباً ما تكون الفترة الزمنية للمقارنة سنة واحدة. وتأسيساً على ما تقدم سيتم قياس أداء العمليات باستخدام المؤشرات آلاتية:

أولاً. الكلفة:

يشير (Nemetz & Fey,1988:629) إلى ان الكلفة تقيس كفاءة وظيفة العمليات، وتمثل النظير الاستراتيجي للسعر الذي يستعمل سلاحاً تنافسياً في الأسواق.

وتقاس الكلفة عن طريق احتساب المؤشرات الآتية:

أ. **الإنتاجية**: ويعتبرها (Adam & Swamidass, 1989: 196) (Widemann,1993:407) إحدى العوامل الرئيسية للنجاح والمنافسة في الأسواق، وتحل بديلاً عن الكلفة لأنها تقيس المخرجات التي تحصل عليها الشركة من مدخلاتها نتيجة لعملية تحويل مواردها. ويرى (Schroedes,1989:675) تتأثر الإنتاجية بنظم وقرارات العمليات منها نظم الإنتاج، وتصميم وتطوير المنتج والجودة والطاقة وترتيب المصنع وتصميم

وانسيابية العملية والطاقة والمخزون فضلاً عن عوامل البيئة الخارجية. ويعرفها (Aquilano, et. al., 1995: 33) بأنها نسبة الإنتاج إلى الموارد المستعملة من أيدي عاملة وموارد ومكائن ورأس مال خلال مدة زمنية محددة، ويمكن احتساب الإنتاجية على النحو الآتي:

(Heizr & Render,1996:17) (Slack, et. al., 1998: 680)

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{السلع والخدمات المنتجة}}{\text{كل الموارد المستعملة}}$$

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{العمل}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال}} \quad \text{أو} \quad \frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد}}$$

وأشار (الدليمي وعلي، 1993: 32-33) إن مفهوم إنتاجية العمل والذي يربط الإنتاج بالعمل، هو أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً، أما إنتاجية رأس المال فيعكس لنا مدى كفاءة رأس المال المستخدم في العملية الإنتاجية ويستدل منه على مقدار ما يحققه الدينار المستثمر في الشركة، ويحتسب هذا المؤشر باعتماد الصيغة الآتية:

إنتاجية رأس المال = قيمة الإنتاج / رأس المال المستثمر

ب. **مدى الانتفاع من الطاقة الإنتاجية:** يعد (الدليمي وعلي، 1993: 37) هذا المؤشر من المؤشرات المهمة لتقييم الأداء، والطاقة الإنتاجية تعني تعين القدرة الإنتاجية المتوفرة في الشركة بما في ذلك القائمة المستخدمة والمستبعدة، وضمن إطار أسلوب إنتاجي معين وخلال فترة زمنية معينة. وأكد (Stonebraker & Leong, 1994: 154) تعد الطاقة إحدى القرارات المهمة التي تسهم بشكل رئيسي في كفاءة وفاعلية العمليات. إذ تعكس قدرة الشركة في الحصول على مخرجات أو وحدات منتجة خلال مدة زمنية معينة.

وأشار (Caquilono, et. al., 1995: 46) تقاس نسب الانتفاع من الطاقة بالمؤشرات الآتية:

$$\text{نسبة الانتفاع من الطاقة} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{الطاقة القصوى}}$$

$$\text{أو نسبة الانتفاع من الطاقة} = \frac{\text{عدد الساعات الفعلية لاستعمال المكائن}}{\text{عدد ساعات التشغيل المتاحة}}$$

جـ- **العائد على القيمة المضافة:** تضم القيمة المضافة سلسلة عمليات تحويل الموارد المستعملة (المدخلات) إلى منتجات (مخرجات) تسليم إلى الزبائن، أي سلسلة المراحل التي تمر بها عملية تحويل المواد الأولية إلى تصنيع الأجزاء. وتجميع وتوزيع وبيع المنتجات في الأسواق. وتكون محصلتها النهائية إضافة قيمة (عوائد) عالية تمثل أرباح العمليات التشغيلية للشركة. (Stonebraker & Leong, 1994: 10-13).

عليه تعبر نسبة العائد على القيمة المضافة عن فاعلية العمليات التشغيلية، كما أنها أفضل مقياس لكفاءة المنظمة وتحسب على النحو الآتي (Wheelen & Hunger, 1989: 285-286):

القيمة المضافة = قيمة المبيعات – كلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة

$$\text{العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100\%$$

ويضيف (Slack, et. al., 1998: 680) يدل انخفاض نسبة العائد على ارتفاع تكاليف الإنتاج، أو انخفاض أسعار بيع السلع، أو كلاهما معاً، لذلك يُعدّ هذا المؤشر مقياساً ملائماً لهدف الكلفة تستند إليه الشركة في تقويم نتائج أدائها.

ثانياً: الجودة:

يقاس بعد الجودة عن طريق احتساب المؤشرات الآتية:

آ. نسبة الإنتاج المعيب:

يعرف (Howell & Soucy, 1987: 30) بالتلف بالمنتوجات التي لا يمكن إعادتها إلى العملية الصناعية أو استعمالها كما هـو وتصـميمها وتحتسـب وفقـاً للمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة التلف} = \frac{\text{كمية الإنتاج المعاب}}{\text{كمية الإنتاج}} \times 100$$

ويضيف (الكرخي، 2001: 183) هذا المؤشر كمية الوحدات المعابة التـي تظهر في الوحدات المنتجة بسبب عدم المطابقة للمواصفات خلال عمليات الإنتاج، وكلما صغرت هذه النسبة ارتفعت كفاءة الجهاز الفني المسؤول عـن مواصـفات الإنتاج.

ب. نسبة الجودة – الإنتاجية:

وأشار (Shetty, 1988: 36) (Adam & Ebert, 1996: 48-49) تـربط هذه النسبة بين هدفي الجودة والكلفة معاً لقياس أداء العمليات، إذ تؤكد أهمية تحسين الجودة وأثرها في تقليل الهدر والعمل المعاد، وعدم هدر الموارد المسـتعملة فـي عمليات الإنتاج، وتخفيض تكاليف العمليات. فضلاً عن دور الجودة الجيد في تسليم الزبائن لمنتوجات وخدمات مطابقة للمواصفات مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للشركة. ويضيف (Russell & Taulor, 1998: 103) تحتسـب هـذه النسـبة بالمعادلة الآتية:

نسبة الجودة – الإنتاجية = عدد الوحدات ذات الجودة العالية (المـدخلات) (كلفـة المعالجة) + (الوحدات المعابة) (كلفة العمل المعاد)

ثالثاً: المرونة:

يشير (Dilworth,1992:60) تسعى إدارة العمليات إلى امتلاك مجموعة من الخصائص لتحقيق المرونة منها تطبيق نظم رقابية فعالة لانسيابية العمل وتوافر معدات ومكائن إنتاجية متعددة الاستعمالات التي تتطلب إعادة تصميم الأجهزة وتسهيلات الإنتاج بشكل يسهم في إجراء التغييرات بأحجام وتصميم المنتوجات بأقل وقت ممكن. وأكد (Stonebraker & Leong, 1994: 83-36) ترتبط مرونة العمليات بالقدرات العالية لإجراء التغييرات في تكنولوجيا العملية (الأجهزة والمكائن الإنتاجية) لإنتاج المنتوجات أو تسليم الخدمات إلى الزبائن بكلفة مقبولة، والإيفاء بمواعيد التسليم وتحقيق متطلبات الجودة. ويمكن قياس المرونة من خلال المؤشرات الآتية:

آ. **كفاءة المكائن الإنتاجية:**

إذ يشير (Parthasarthg & Sethi,1992:99) فمن الضروري الوقوف على مستوى كفاءة المكائن بغية التأكد من مدى الانتفاع منها وفقاً لأوقات التشغيل المتاحة ويحتسب هذا المؤشر باعتماد الصيغة الآتية (الكرخي، 2001: 173):

$$\text{كفاءة الآلات الإنتاجية} = \frac{\text{عدد ساعات التشغيل الفعلية}}{\text{عدد ساعات التشغيل المتاحة}}$$

ب. كفاءة خط الإنتاج:

يشير (اللامي، 1999: 77) يستعمل هذا المؤشر لموازنة الخط الإنتاجي بهدف تحديد الأسبقيات التنافسية فيما بين مراحل الإنتاج بغية تقليل أوقات أداء العمل وتخفيض العمل وتخفيض التكاليف وتحقيق الاستفادة الممكنة من الآلات والمعدات وطرائق العمل، وتحتسب كفاءة خط الإنتاج بالمعادلة الآتية:

$$\text{الكفاءة الفعلية لخط الإنتاج} = \frac{\text{الوقت المطلوب لانجاز المهام}}{(\text{العدد الفعلي لمحطات العمل})\times(\text{وقت الدورة التشغيلية})}$$

وتعتمد هذه المعادلة على تحديد وقت الدورة الفعلي الذي يعبّر عنه بأقصى وقت لمحطات العمل في خط الإنتاج، ويمكن احتساب كفاءة خط الإنتاج بمعادلة أخرى هي:

$$\text{الكفاءة القصوى لخط الإنتاج} = \frac{\text{الوقت الكلي لإنجاز عناصر العمل}}{\text{العدد الأدنى لمحطات العمل} \times \text{وقت الدورة التشغيلية}}$$

رابعاً. التسليم:

يؤكد (Cox, et.al., 2002: 11) تعد نسبة خدمات الزبون مقياساً مهماً لأداء تسليم السلع تامة الصنع التي توضع عادة بشكل نسبة مئوية. ففي بيئة عمليات الإنتاج للخزن تتمثل هذه النسبة بعد الفقرات أو الأقيام (لطلبات زبون واحد أو أكثر) التي تشحن بشكل مجدول وفي مدة زمنية معينة، مقارنة بإجمالي الفقرات المفروض شحنها أثناء تلك المدة أم في بيئة عمليات الإنتاج بحسب الطلب تقارن عدد الأعمال أو أقيامها المشحونة في مدة زمنية معينة (مثلاً أسبوع) مقارنة بعدد الأعمال أو الأقيام التي يفترض شحنها في تلك المدة. وتحدد تلك المؤشرات نسبة سد الحاجات والطلبات الفعلية على منتوجات الشركة. ويضيف (حسين، 2000: 236) يمكن قياس مستوى خدمة الزبون في المقياسين الآتين:

آ. $$\text{نسبة ميسورية الطلب} = 100 - \frac{\text{عدد الطلبيات غير المنجزة} \times 100}{\text{عدد الطلبيات المطلوبة}}$$

ب. $$\text{نسبة ميسورية الوحدات} = 100 - \frac{\text{عدد وحدات نفاذ المخزون} \times 100}{\text{عدد الوحدات المطلوبة}}$$

ويضيف (توماس، 2001: 119) مقياس أداء التسليم على مستوى المصنع (خطوط أو مراحل الإنتاج) فضلاً عن شمولة نشاطات أخرى في الشركة وفقاً لمجموعة مقاييس نذكر منها: وقت الإنجاز وقت دورة التسليم وكفاءة دورة التصنيع.

خامساً: الإبداع:

إذ يشير (نجم 2003: 205) إلى أنه أي نشاط لا بد أن يقاس لكـي يمكـن إدارته ومع ذلك فإن الإبداع بوصفه النشاط الذي يتسم بعـدم التأكـد العـالي مـع (90%) فشل في برامجه وأقل من (10%) نجاح فيهـا فـي أفضـل الشـركات الابتكارية يتطلب جهوداً كبيرة وفعالة عن الإدارة والعاملين في مجالـه لمواجهـة مشكلة القياس ويمكن توضيح بعض مؤشرات قياس الإبداع من خلال الآتي:

$$\text{نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة} = \frac{\text{عدد المنتجات الجديدة}}{\text{عدد الأفكار الجديدة المقدمة}} \times 00$$

فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشراً على أن مرشـحات الأفكـار وقدرة الشركة الفنية والهندسية والإنتاجية في الشركات أعلى.

ويضيف (Smith,2004:23) بأن من مؤشرات قياس الإبداع وهـي نسـبة النمو في:

$$\text{براءات الاختراع} = \frac{\text{عدد براءات الاختراع خلال السنة الحالية}}{\text{عدد براءات الاختراع خلال السنة الماضية}} \times 100$$

وأشار (Kanter,2004:206) بأنه من مؤشرات قياس الإبداع حيث اعتمـد على:

$$\text{المقارنة بين} \frac{\text{المنفذ فعلاً أفكار التطوير}}{\text{المحدد مسبقاً من أفكار التطوير}} \times 100$$ وتصميم ما تحقـق فـي فتـرات ذورية مستمرة.

حيث يؤكد (Edison,2005: 17) هو أحد الأمثلة الأكثر شهرة في الإبـداع حيث سجل ما يزيد عن (1200) براءة اختراع خلال حياته ولعل الـدرس الأهـم المستفاد من تجربة (أديسون) أنه ليس مهماً طرح الأفكار الجديدة الإبداعيـة فقـط

ولكن الأهم هو تحويلها إلى مشاريع ناجحة يمكن تطبيقها عملياً، وان تكون ناجحة تقنياً وتجارياً. وفي ضوء ذلك نستطيع أن نقيس نجاح عملية الإبـداع. ويضـيف (Kamath, 2005: 4) لقد بنيت أكثر التجارب المتعلقـة بالإبـداعات والأفكـار الجديدة والتي حدثت خلال الزمن الماضي أن السبب الرئيسي لفشل تلك الأفكار إنما يعود أساساً إلى ضعف في إدارة الإبداع وخفض في إدارة التسويق فـي الشـركة المعنية، ولقد أصبح واضحاً الآن بأن نجـاح المنتجـات الجديـدة يتطلـب تبنـي استراتيجيات ملائمة من قبل الشركات التي تنتج تلك المنتجـات وإن يـتم إعـداد صياغة دقيقة لعملية المنتجات وان يكون هناك تنسيق كفء وإدارة كفوءة للنشاطات المختلفة إضافة إلى الاستعمال الناجح لأدوات المنتجات الكبيرة.

وأشار (Ulrich, 2005: 10) أن التحدي الرئيس الذي يواجه الإبداع يكمـن في القدرة على الاستجابة للسرعة التي تتقدم بها التقانة الحديثة (المعاصرة)، ولذلك فانه يتوجب على المدراء أن يكونوا قادرين على مراقبة التغيرات وإدراكها فـوراً وتبني استراتيجيات تناسب ذلك التغير وإيجاد النشاطات ومصادر التمويـل التـي تساعدهم على التكيف مع تلك التغيرات وبسرعة.

اسئلة للمناقشة

1- ناقش العبارة الاتية " أن مفهوم الأداء يعدّ من أكثر المفاهيم الإدارية تعقيداً من حيث السعة و الشمولية ".

2- لماذا هناك ضرورة لاعتماد أبعاد لأداء العمليات كأساس في صياغة استراتيجيات شركات الأعمال؟

3- عدد أسبقيات بعد التسليم التي تتعامل بالوقت؟

4- حدد ماهية المؤشرات التي تستخدم في قياس أبعاد أداء العمليات؟

5- تقاس الكلفة عن طريق احتساب عدد من المؤشرات عددها مع شرح احدها بالتفصيل؟

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يتطلب التمهيد للإطار الميداني للدراسة عرض المنهجية التي اعتمدت عليها الباحثان، في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وبناء مخططها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، فضلاً عن وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختياره وفق الأطر التي تقدمها إسهامات الفكر الإداري في مجال الإنتاج والعمليات، فضلاً عن الواقع الميداني لعمل الشركات قيد الدراسة. وبناءً على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: الدراسات المرجعية المتعلقة بالموضوع.

المبحث الثاني: نطاق الدراسة.

المبحث الثالث: منهج الدراسة.

المبحث الرابع: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الأول
الدراسات السابقة

استكمالاً للإطار النظري الخاص بالدراسة، نرى ضرورة استعراض عدد من الدراسات النظرية والميدانية التي أسهمت في رسم الأطر الهيكلية والبنائية لمنهجية الدراسة. وعلى الرغم من قلة الدراسات الميدانية وبخاصة تلك التي تناولت متغيرات وأبعاد هذه الدراسة بشكلٍ مباشر والتي يمكن الاعتماد عليها في بناء الفرضيات الخاصة بالدراسة، إلاّ أن هناك عدداً محدوداً جداً من الدراسات التي تناولت الشراء بالجودة المناسبة أو تناولت تطوير المنتج أو أداء العمليات، ولم يلاحظ الباحثان وجود دراسة تناولت هذه المتغيرات الرئيسة ومتغيراتها الفرعية والتي ستبين في مخطط الدراسة، الأمر الذي جعل الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة بأنها قد تناولت أبعاد الشراء بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج وأبعاد أداء العمليات وتحديد الأثر بين أبعاد الشراء بالجودة المناسبة وأبعاد أداء العمليات من جهة، وتحديد الأثر بين أبعاد الشراء بالجودة المناسبة وأبعاد أداء العمليات من جهة ثانية.

وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في كتابة الجانب النظري في دراستها، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد منهجية الدراسة، والجانب الميداني، وفيما يأتي استعراض لهذه الدراسات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الدراسات الخاصة بشراء المواد بالجودة المناسبة:

آ. الدراسات العربية

1. دراسة (ذياب، 2002)

دور العنصر البشري وأهميته في إدارة الشراء:

وضح الباحث من خلال هذه الدراسة أن مفهوم الشراء بالجودة المناسبة يتحدد في شراء المواد والخامات والمستلزمات للشركات بالجودة المناسبة وبالكمية

المناسبة والسعر المناسب ومن مصدر الشراء المناسب وتحدد الجودة بالمواصفات، بينما تخضع العوامل الأخرى للكمية وللتصرف السليم.

من هنا نجد أن اختيار العاملين يتطلب معرفة وخبرة تجارية متعمقة، فضلاً عن المعرفة الفنية العامة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب للحصول على المعرفة والخبرة الفنية العامة المتعلقة بالجودة المناسبة.

2. دراسة (أبو بكر، 2002)

المشكلات والصعوبات التي تواجه وظيفة الشراء:

عرضت هذه الدراسة المعالم النظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن مفهوم الشراء بالجودة المناسبة. وأهم المشكلات والصعوبات التي تواجهها. وتوصلت الدراسة إلى أن المعضلة الأساسية للعديد من الشركات تتمثل في انخفاض كفاءة وفاعلية الإدارة في تخصيص واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة والممكنة على السواء، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى غياب الممارسة العملية الإدارية بأسلوب علمي منهجي في جميع أبعاد وظيفة الشراء بالجودة المناسبة سواء كان ذلك في الشركات الصناعية أو الشركات والأجهزة الخدمية.

3. دراسة (القط، 2004):

الأسس والأساليب المعاصرة لإدارة الشراء:

اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي في عرض هذه الدراسة، وجاءت باستنتاج مفاده بأن الشراء بالجودة المناسبة يُشكل بمثابة ميزة تنافسية للشركات التي تتبناها إذا ما تمكنت من استثمار الفرص ومواجهة التحديات مقابلةً بالشركات المنافسة. ويمثل توفير المواد المشتراة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب ومن المصدر المناسب بما يتفق والغرض من الاستخدام بالجودة

المناسبة ويمثل الشراء بالجودة المناسبة إحدى أبرز الركائز الأساسية في تطوير وتنمية الشركات ورقيها إلى الصنف العالمي.

4. دراسة (حسيب، 2004):

الاتجاهات الحديثة لإدارة المشتريات:

ركزت هذه الدراسة على اعتبار المواد المشتراة أحد عناصر العمل المنتج، وإن الهدف الأساس لأي نشاط صناعي هو ابتكار وصنع منتجات يمكن تسويقها بشكلٍ مربح ويتحقق هذا الهدف عن طريق المزيج المناسب بين الآلات والعمل والمواد والأموال والإدارة، ويجب أن تكون المواد المتاحة بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي المكان المناسب ويؤدي الفشل في تحقيق أيٍ من هذه الأبعاد المتعلقة بالمواد إلى زيادة تكاليف المشروع وانخفاض أرباحه والعكس صحيح.

5. دراسة (عصفور، 2004):

عقود الشراء كأحد اختصاصات إدارة الشراء:

قدمت الباحثين دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الخاصة في مصر التي تقوم بإنتاج أجهزة التكييف الهواء للمكاتب المستخدمة في المصانع، حيث عرضت الدراسة أن عدداً كبيراً من المواد المشتراة يسلم إلى إدارة الاستلام بواسطة المجهزين المحليين قبل أن تحصل هذه الإدارة على قائمة التسليم المرسلة من المجهز، وإن العديد من المواد المشتراة لا يتطابق مع مواصفات الجودة، وقد تمّ اكتشاف هذه الانحرافات وتحديدها وكذلك تأخر ورود كميات المواد المشتراة كانت تتكرر باستمرار بالنسبة للكثير من المواد.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Larry, 2005)

ما هو التجهيز الإلكتروني؟ Who has in e-sourcing?

أكدت هذه الدراسة على أن معظم عمليات التجهيز هي عمليـات ثابتـة وأن كثير من الشركات تسعى إلى اختيار مصدر التجهيز المناسب بسبب الحاجة الماسة والفاعلة للعمليات الإلكترونية لتطوير مصادر التجهيـز والخـروج بتقانـة لـدعم محاولات التحديث.

2. دراسة (Robert, 2005):

استراتيجيات الشراء وتقانة الشركة

Purchasing Strategies to Complement Corporate

أكدت هذه الدراسة أن هناك عدة متغيرات تواجه الشراء بـالجودة المناسـبة حيث يحدث هناك خلل بين أسلوب الشراء بالجودة المناسبة والتقانة المتبعة داخـل الشركة وكيفية التكيف مع المتغيرات الجديدة لصالح الإنتاج الأفضـل ومنظومـة الشراء.

3. دراسة (James, 2005):

أدوات إدارة التجهيز: Tools to Supply Chain

أكدت هذه الدراسة على أن أي منتج يعتمد علـى أداء مـدخلات وعمليـات الإنتاج وإن تطوير المنتج يعتمد بشكلٍ أساس على مـدى قيـام الشـركة بتـوفير الاحتياجات من المواد بالكلفة المناسبة والجودة المميزة وهي الأداة الوحيـدة التـي يمكن استخدامها في كل الأعمال والشركات بهدف الاستمرار في البقاء والنجاح.

ثانياً: الدراسات التي تناولت تطوير المنتج:

آ. الدراسات العربية

1. دراسة (العزاوي، 2002):

أبعاد الجودة وتطوير المنتج وأثرهما في تعزيز مكانة الإطار المحلي في ذهن المستهلك العراقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي الإطارات المحلية في محافظة نينوى:

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تتضح من خلال أهمية تقديم منتجات جديدة وتدفع المنظمات نحو هذا الاتجاه، ويمكن جمعها ضمن إطار واحد وهو قصر دورة حياة هذه المنتجات بسبب التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وبشكلٍ خاص رغبات الزبائن وتوقعاتهم والتطورات التقانية السريعة واشتداد هذه المنافسة.

2. دراسة (الراوي، 2005):

أثر بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى:

أكدت الدراسة على أن الشركات تعمل على تقديم منتجات جديدة لم تنتجها سابقاً وأن إداراتها تقوم بدعم مشاريع البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة، إذ تمتلك شركاتهم وفرة من بدائل المواد لمدخلات العملية الإنتاجية التي تؤدي إلى تقديم منتجات جديدة، وإن الشركات تمتلك معلومات عن مخرجات التطور التقاني، كما أن لدى الشركات مهارات وخبرات متعددة تساهم في تقديم منتج جديد لتنويع المنتجات وتلبية حاجات ورغبات الزبائن، كما أن الشركات تحرص على الإبداع في تقديم منتج جديد لأن دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة يؤثر على عمل الشركات عندما تفكر بتقديم منتج جديد فتقوم بدراسة الجدوى الفنية والاقتصادية، وأن الشركات تعمل على تقديم منتج جديد لزيادة مبيعاتها.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Sobek, Ward, 1998)

مراحل تطوير المنتج في شركة Toyota:

Steps of Production development in Toyota Firm

أوضحت الدراسة مراحل تطوير منتجات شـــركة (TOYOTA) اليابانيـــة بمسار جديد يحقق الثبات والقوة للشركة ومنتجاتها من خلال التركيز على متطلبات الزبون باتباع ست آليات عمل متناظرة تقسم إلـــى مجمـــوعتين، الأولـــى: تمثـــل الفرضيات الاجتماعية الموحدة وتشمل القيادة المتكاملة والتنظيم المتبادل والإشراف المباشر الذي يحقق الثبات والتوظيف الدائم. بينما تشمل المجموعة الثانية: مستويات التنميط المتبع في الشركة نمطية كل المهارات والعمليات والتصميم لتحقـــق بـــذلك الاستمرارية وتواصل دورات حياة منتجاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أهميـــة الاعتمـــاد علـــى المهـــارات والجهود الذاتية في عمليات تصميم وتطوير المنتجات باعتبارها ذات دور أكبر في نظم تصميم وتطوير المنتجات في تحقيق البقاء في السوق التنافسية.

3. دراسة (Eisenhard & Brown, 1998):

سباق ضد الزمن في شركة Intel

Competitive against Time in Intel Firm

قدمت الدراسة حلاً لعملية تصميم وتطوير المنتجات بناءً على مفهوم السباق ضد الزمن لشركة Intel لرقائق الحاسوب، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده أن تطبيق المفهوم يساعد المدراء على تجنب أخطاء التغيير الذي يحدث من خـــلال بناء نسق منتظم بسرعة التغيير، كما توصي الدراسة لغرض السيطرة على السوق

أن تتنافس الشركة مع ذاتها بما يحقق لها التفوق على المنافسين الآخرين في مجـال إنتاجها.

4. دراسة (Porter, 2003):

عوامل نجاح تطوير المنتجات الجديدة

Improvements Reviews in New Product Development

أكدت الدراسة على عوامل النجاح لتطوير المنتجات الجديـدة، فلقـد ألقـى الباحث الضوء على أن النجاح إنما يعتمد على عوامل مثل تقانة الإبداع والمنافسـة السائدة في أي شركة وعلى تدخل الإدارة العليا والتزامها فـي تطـوير المنتـوج الجديد، أما على مستوى نجاح المنتج الجديد الفردي، فـإن أهـم المقـاييس التـي استعملت هي قياس الحصة السوقية والربح، كذلك أعطى اهتمام خـاص لتوقيـت طرح المنتج الجديد في السوق، أما مقاييس النجاح علـى مسـتوى الشـركة فـإن المقياس الأهم المستعمل هو سجل المبيعات.

5. دراسة (Emanuele, 2004):

تقديم خدمات داعمة لعمليات تطوير المنتجات

The Externalization of R & D Activities and the Growing Market of Product Development Services

تتمثل الغاية من الدراسة في فهم نوع الدعم والإسناد المقـدم إلـى المبتكـر لغرض مساعدته في تطوير المنتج إما من قبل شركة مفردة (قادرة على دعم كـل عملية التطوير)، أو من قبل مجموعة شركات (كل منها ينجز جزء مـن خـدمات تطوير المنتج)، وكذلك فقد أظهرت هذه الدراسة بعض الاتجاهات التنافسية في هذا المجال.

6. دراسة (Ruth & Bolton, 2005):

تطبيقات ربحية مستوى الزبون لبرامج الرضا:

Customer Level Profitability Implication of Satisfaction Programs

أكدت الدراسة أن رضا الزبون هو أحد العوامل المهمة التي تؤثر على التوقعات المتعلقة بالأرباح المستقبلية التي تحققها الشركة من الزبون، وإن الزبون الأكثر رضا هو الأكثر احتمالاً للاستمرار في تقديم المزيد من المبيعات مقارنةً بالزبون الأقل رضا.

7. دراسة (Philip & Cary, 2005):

منحنى استجابة إسعاد الزبون

The Customer Delight Response Curve

أكدت هذه الدراسة على تحقيق الربحية من خلال تحسين الرضا، وإن البدء باستراتيجية إسعاد الزبون يمكن أن تكون حالة مربحة وذلك لأن الزبون قد تمّ إسعاده لأن توفير الإسعاد هو بالتأكيد أكثر إرضاءً من تقديم الألم. كذلك فإن الشركة سوف تربح لأن الزبائن السعداء يعودون ثانيةً إلى الشركة (تكرار الشراء) ولأن الزبائن السعداء هم الأكثر احتمالاً للبقاء مع الشركة وعدم تركها.

ثالثاً: الدراسات التي تتعلق بأداء العمليات:

آ. الدراسات العربية

1. دراسة (اللامي، 1999):

التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات (حالة دراسية في صناعة السمنت العراقية):

تعدّ هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية لتحليل المؤشرات الأساسية للتغيير التكنولوجي وتشخيص انعكاساته في تحسين أداء العمليات على مستوى الشركات الصناعية. ومن أهداف هذه الدراسة تحديد الأسبقيات التنافسية التي تمثل نقطة بداية أساسية في صياغة استراتيجية العمليات والاعتماد على مؤشراتها في تقويم التدهور التكنولوجي والتوصل إلى نسب ميل (تغيير) التكنولوجيا على مستوى المعامل المبحوثة، فضلاً عن تحديد تأثير الأسبقيات التنافسية وعلاقتها في تحديد المستويات المطلوبة للتغيير التكنولوجي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عدة مجالات ومؤشرات لتقويم أداء العمليات التي يمكن على أساسها تشخيص الانعكاسات الحقيقية للتغيير التكنولوجي ومدى تباينها بحسب تقنيات الإنتاج المستعملة وطرائق التصنيع في كل منظمة.

2. دراسة (ريتشارد ليفي وآخرون، 2000):

أشارت إلى علاقة الإبداع بالحجم، وأكدت تفوق الشركات الصغيرة على الكبيرة في الإبداع، لاعتماد الأولى على المبادرات والأفكار الفردية، في حين تعتمد الثانية على نظم وعمليات تشغيلية معيارية ومقننة تقترب من البيروقراطية، فضلاً عن أن الحجم الكبير يؤدي إلى البطء بالحركة والتشتت في المهام وعدم السيطرة عليه.

3. دراسة (العامري، 2000):

تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية (دراسة تطبيقية في مستشفيات بغداد):

أظهرت الدراسة تصوراً واضحاً حول الأبعاد التنافسية متمثلة بالجودة والسرعة والمرونة فضلاً عن الإبداع من خلال تكييفها لقياس وتقويم أداء المستشفيات قيد الدراسة، وتوصل الباحث إلى أن بعدي الكلفة والجودة لهما الأهمية المتميزة في مجال الخدمات الصحية مقارنةً بالأبعاد الأخرى.

4. دراسة (الطويل وسلطان، 2002):

أثر الكلفة والجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي _دراسة مقارنة ين شركتي نسيج جواريب النايلون ونسيج الحاج يونس):

استهدفت الدراسة تحديد ماهية العلاقة والتأثير بين بعدي الكلفة والجودة كونهما يعدّان من الأبعاد التنافسية المهمة في حياة الشركات بشكلٍ عام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن الأداء الاستراتيجي يستمد خصائصه ومعالمه بشكلٍ كبير من بعدي الكلفة والجودة، وإن الترتيب المناسب للبعدين في ضوء ظروف الشركة يقود إلى أداء أفضل، في حين أن التركيز على بعد واحد وإهمال الأبعاد الأخرى أو التركيز عليها بشكلٍ ضعيف قاد إلى أداء استراتيجي غير مرغوب فيه.

5. دراسة (الحكيم، 2003):

متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الأداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي – دراسة حالة:

أظهرت نتائج الدراسة إمكانية قياس الأسبقيات التنافسية باعتماد معايير تقييم الأداء وتحديد الأسبقية التي تحتل متقدمة في اهتمام الشركة وكذلك التي تحتل مرتبة

لاحقة في اهتمامها، وقد تمّ التوصل إلى هذه النتائج من خلال اعتماد الباحثين على المؤشرات بعيداً عن الاستبيانات التي تمثل مواقف وآراء.

ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Li & Lee, 1994):

أداء وقت التسليم والإشارات السعرية في البيئة التنافسية:

Performance of Date of Delivery and Sign of Prices In Competitive Environment

أشارت الدراسة إلى العلاقة بين وقت تسليم المنتجات إلى الزبـائن بالسـعر والجودة على افتراض تساوي جودة المنتجات بين الشركات المبحوثة، وتوصـلت الدراسة بالنهاية إلى أن الشركة التي تستجيب لطلبات وحاجات زبائنها من المنتجات وبالسرعة المطلوبة يقودها إلى اكتساب حصة سـوقية أكبـر مقارنـةً بالشـركات المنافسة.

2. دراسة (Groot, 1994):

دراسة أهمية المرونة في الشركات الصناعية

Study of Important of Flexibility of Firms

أجريت هذه الدراسة على عينة من الشـركات الصـناعية، إذ قـدمت هـذه الدراسة عرضاً نظرياً لأهمية المرونة وأنواعها، وافترضت هذه الدراسـة وجـود تغييرات مستمرة في البيئة تدعو إلى تبني المرونة بدرجة أكبر، من أن المرونة في المكائن والمعدات يجب أن تترافق مع توافق الأداء في البيئـات المختلفـة، ومـن الجدير بالذكر أن الباحث قد توصل إلى عدد من الاسـتنتاجات التـي تفيـد بـأن الشركات التي تتمتع بمرونة أكبر يكون أداؤها أفضل في ظل مختلـف التغيـرات البيئية، كما توصل الباحث إلى أن الشركات المستخدمة أسبقية التنويع ولـم تمتلـك

بُعد المرونة كانت ذات أداء تميز بالضعف مقارنةً بالشركات التي استخدمت هــذه الأسبقية ولديها مرونة في العمليات الإنتاجية.

3. دراسة (Amabile, 1998):

كيف يقبل الإبداع؟ How to Accept Innovation?

أجريت الدراسة على مئات من الأشخاص والفرق في العشرات من الشركات وأكدت على وجود قيادة داعمة للإبداع، ويجب أن يكون استقلالية الفرق فــي أداء الأعمال والعمل لكل العاملين بمهام تلائم خبراتهم ومهاراتهم في التفكير الإبداعي.

4. دراسة (Tatkonda & Moutoya, 2001):

تكامل العمليات وتطورات التسويق على إبداع وتأثير عوامل العمليـــة التنظيميـــة وقابليتها على تطوير الأداء:

Corporation of Process and Development Marketing on Innovation and Effect of Factors of Organization on Development Performance

أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط بين العمليات التنظيمية والمعلومــات عن السوق وتزداد هذه العلاقة في إنجاز أهداف عملية تطوير المنتــوج وتكــاليف الوحدة الواحدة، والوقت المستغرق للوصول إلى السوق، وتكون هذه العلاقة قويـــة تحت ظروف عدم التأكد التقني والسوقي والبيئي.

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن الدراســات الســابقة والتــي تخــص موضوع دراستنا لم تجمع المتغيرات الرئيسة الثلاثة في إطار واحد (أبعاد شــراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج وأبعاد أداء العمليات)، بل تناولت أحد هذه المتغيرات الرئيسة فقط، مما يعكس دراستنا الحالية التي تميزت بأنها قد جمعت المتغيرات الرئيسة الثلاث والمشار إليها في مخطط الدراسة والعمل علــى إيجــاد العلاقة والأثر بين المتغيرات المستقلة وهي (شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعــاد

تطوير المنتج) والمتغير المعتمد (أبعاد أداء العمليات)، فضلاً عن تحديد التباين في مستوى التأثير المعنوي لأبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج في أداء العمليات في المنظمات المبحوثة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي عرضنا فيها ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج وأداء العمليات وغزارة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة من جهة، وخلو الأدبيات الإدارية العراقية من بحوث تتناول في مجملها شراء المواد بالجودة المناسبة وابعاد تطوير المنتج وأداء العمليات بشكلٍ عام وليس بصورة جزئية من جهة أخرى، ما قاد الدراسة إلى التعمق في دراسة هذه العلاقة بين الأبعاد الثلاث، ومع كل ذلك لا يمكن القول أن الدراسة الحالية مختلفة عن بقية الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، بل توجد قواسم مشتركة بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها، إذ تعدّ الدراسات السابقة أساساً لانطلاق هذه الدراسة وعمقاً لها.

المبحث الثاني

نطاق الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة:

يعدّ أداء العمليات أحد المرتكزات الأساسية للفعاليات العملياتية والوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف الشركة الصناعية في البقاء والنمو، وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في المعالجات النظرية لما له من دور في تعزيز أو إضعاف مستوى أداء الشركة، وإن شركاتنا الصناعية إذا ما أرادت أن تقف في ميدان المنافسة مع الشركات الأخرى فإن عليها السعي إلى تحقيق الأداء الجيد لعملياتها الإنتاجية، إذ يتأثر هذا الأداء بالعديد من العوامل ومنها شراء المواد اللازمة للإنتاج بالجودة المناسبة، فضلاً عن تطوير منتجاتها لتلبية حاجات الزبائن المتنامية ورغباتهم.

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تتعلق بأداء العمليات والعوامل المؤثرة عليه إلاّ أنها قد أغفلت عمق العلاقة بين الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج من جهة وأداء العمليات من جهة أخرى، ومن هنا فقد ازدادت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات بشكلٍ مفصل، حيث قامت الباحثين بإجراء دراسة استطلاعية أولية في إحدى الشركات الصناعية المختارة في محافظة نينوى وهي الشركة العامة للألبسة الجاهزة والتي أصبحت تضم كلاً من: مصنع الغزل والنسيج في الموصل ومعمل الألبسة الولادية في الموصل للمدة بين 2006/1/2 إلى 2006/1/30 للتعرف على طبيعة العلاقة بين الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات، وانتهت الدراسة الاستطلاعية إلى نتيجة يتمثل مفادها بمحدودية معرفة المدراء في الشركة المبحوثة بطبيعة العلاقة بين شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج في أداء العمليات.

واتساقاً مع ما تقدم فإن طرح التساؤلات المؤشرة يمكن أن تسهم في توضيح مشكلة الدراسة، وكما يأتي:

1. هل يمتلك المدراء في الشركة المبحوثة ومصانعها تصوراً واضحاً عن شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج وأداء العمليات؟
2. هل يؤدي شراء المواد بالجودة المناسبة إلى تعزيز أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها؟
3. هل يسهم تطوير المنتج في تعزيز أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها؟
4. هل يتأثر أداء العمليات بشراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج في الشركة المبحوثة ومصانعها؟
5. هل يستمد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها خصائصه الأساسية من الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج؟

ثانياً. أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجالات إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق وإدارة المواد إلى الأخذ بنظر الاعتبار درجة تأثير الشراء بالجودة المناسبة في تطوير المنتج من جهة وتعزيز أداء العمليات من جهة أخرى، فضلاً عن دور تطوير المنتج في تعزيز أداء العمليات. ونظراً لتأكيد أغلب الباحثين على أهمية الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وإمكانية مساهمتها في أداء العمليات.

وتكتسب الدراسة أهميتها من محاولة تقديم إطار نظري وميداني يربط بين ثلاثة متغيرات رئيسة وهي (الشراء بالجودة المناسبة، وتطوير المنتج، وأداء العمليات)، إذ قد يمثل الربط بحد ذاته عملية جديرة بالاهتمام ولا سيما إذا ما تأكدت ندرة مثل هذه الدراسات على وفق إطلاع الباحثان المتواضع فيما يتعلق بالكتابات

العراقية، وبالتالي يمكن أن تكون جديداً مضافاً إلى المكتبة العراقية في مجال إدارة العمليات وإدارة التسويق وإدارة المواد.

كما تكمن أهمية الدراسة في جانبها الميداني في محاولة تحديد العلاقة بين شراء المواد بالجودة المناسبة وأداء العمليات، فضلاً عن تحديد العلاقة بين أبعاد تطوير المنتج وأداء العمليات في الشركة المبحوثة.

ثالثاً. أهداف الدراسة:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ينصب هدف الدراسة أساساً في تشخيص وتحديد العلاقة بين أبعاد الشراء بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج، فضلاً عن تحديد العلاقة بين أبعاد تطوير المنتج وأداء العمليات وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة على مستوى الشركة المبحوثة، هذا بجانب تحقيق الأهداف الآتية:

1. تقديم معالم نظرية وميدانية للمدراء في الشركة المبحوثة ومصانعها عن الشراء بالجودة المناسبة، وتطوير المنتج، وأداء العمليات.
2. وصف وتشخيص أبعاد الشراء بالجودة المناسبة، وأبعاد تطوير المنتج، وأبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها.
3. التعرّف على علاقة الارتباط بين أبعاد الشراء بالجودة المناسبة، وأبعاد تطوير المنتج، وبين أبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها.
4. التعرّف على التأثير المعنوي لأبعاد الشراء بالجودة المناسبة، وأبعاد تطوير المنتج في أبعاد أداء العمليات في الشركة المبحوثة ومصانعها.

رابعاً. مخطط الدراسة:

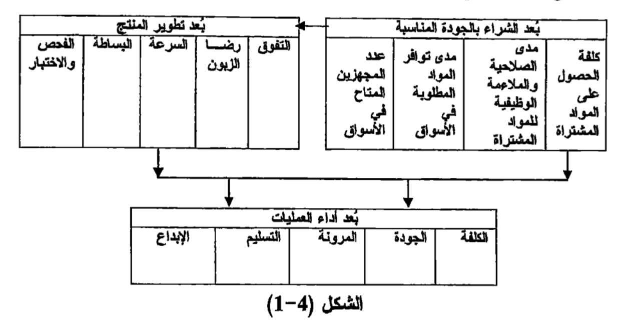
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم مخطط افتراضي كما في الشكل (4-1) الذي يشير إلى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المؤقتة التي تقترحها

للإجابة على التساؤلات البحثية المثارة في مشكلة الدراسة. ويمثل مخطط الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استناداً إلى:

1. إمكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة.
2. شمولية مخطط الدراسة وإمكانية اختباره.

واعتمد هذا المخطط ضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ عدّ بعدي الشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج مستقلين لهما علاقة وأثر في أداء العمليات لكونه بعداً معتمداً بافتراض اتجاه واحد لذلك التأثير One Way Effect.

ويوضح الشكل الآتي مخطط الدراسة الافتراضي:



الشكل (4-1)

مخطط الدراسة الافتراضي

إعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات الدراسة:

تماشياً مع أهداف الدراسة ولاختبار مخططها، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية نعرضها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغير الجودة في الشركة قيد الدراسة.
3. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغير المرونة في الشركة قيد الدراسة.
4. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغير التسليم في الشركة قيد الدراسة.
5. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات تطوير المنتج ومتغيرات أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات تطوير المنتج ومتغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة.
2. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات تطوير المنتج ومتغير الجودة في الشركة قيد الدراسة.

3. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات تطوير المنتج ومتغير المرونة في الشركة قيد الدراسة.
4. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات تطوير المنتج ومتغير التسليم في الشركة قيد الدراسة.
5. توجد علاقة ارتباط بين متغيرات تطوير المنتج ومتغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً وأداء العمليات في الشركة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في أبعاد أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة.
2. تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الجودة في الشركة قيد الدراسة.
3. تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير المرونة في الشركة قيد الدراسة.
4. تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير التسليم في الشركة قيد الدراسة.
5. تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة الخامسة:

تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغيرات أداء العمليات في الشـــركة قيد الدراسة.

وتتبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في تغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة.
2. تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير الجودة في الشركة قيد الدراسة.
3. تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير المرونة في الشركة قيد الدراسة.
4. تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير التسليم في الشركة قيد الدراسة.
5. تؤثر متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسة السادسة:

هنالك تأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً في أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة.

المبحث الثالث

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها وتحليلها، وفيما يأتي عرض بالإجراءات المعتمدة في ذلك.

أولاً. أساليب جمع البيانات:

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مخططها وفرضياتها، فقد اعتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ومجلات وأبحاث ودراسات ورسائل جامعية ذات الصلة سواء المتوافرة داخل القطر إما عن طريق المراسلة لدول عربية وأجنبية أو عن طريق الإنترنت، أما ما يخص الجانب الميداني فقد عمدت الباحثان إلى استخدام الوسائل الآتية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

1. المقابلات الشخصية مع المدراء في الشركة المبحوثة ومصانعها وبشكلٍ خاص المدير العام للشركة ومدراء المصانع التابعة لها وأعضاء مجلس الإدارة في الشركة، فضلاً عن مدراء الأقسام والمشرفين على خطوط الإنتاج في مصانع الشركة، بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة والتي تخدم الدراسة والمدراء والعاملين في الشركة المبحوثة ومصانعها.
2. ملاحظة سير العمل في الخطوط الإنتاجية بشكلٍ مباشر، فضلاً عن أسلوب العمل في نقاط السيطرة على الجودة في كل مصنع من مصانع الشركة.

3. استمارة الاستبانة والتي تُعدّ الأداة الرئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها قدرتها على التشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة، وقد اعتمد الباحثان في تحديد متغيراتها على العديد من الدراسات والأبحاث، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، وذلك نظراً لعدم وجود مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات النظرية والميدانية وطبيعة عمل الشركة المبحوثة، ونعرض من خلال الآتي وصفاً لمحتوياتها واختباراتها.

1. وصف استمارة الاستبانة:

اشتملت استمارة الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسة، تضمن الجزء الأول منها البيانات الخاصة بالشركة، فقد اشتملت على (اسم الشركة، وتاريخ تأسيس الشركة، وعدد الأفراد العاملين الحاليين، وعدد وجبات العمل والمصانع التابعة لها وغيرها)، وفيما يتعلق بالبيانات الخاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة فقد تضمنت (المنصب [المركز الوظيفي]، التحصيل الدراسي [التخصص الدراسي]، ومدة الخدمة في المنصب الحالي، العمر، الجنس). ويركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس(*) الخاصة بأبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة والتي اتفق عليها أغلب الباحثين والمختصين في إدارة الإنتاج وإدارة المواد حيث تمّ تناول أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة من خلال التركيز على تكلفة الحصول على المواد المشتراة، ومدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة، ومدى توافر المواد المطلوبة في الأسواق، وعدد المجهزين المتاح في الأسواق. وقد اشتملت الاستبانة على (72) سؤالاً عن تلك المتطلبات، مقسمة كالآتي: (6) أسئلة عن بُعد كلفة

(*) تمّ إعداد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي أوردها الباحثون، وطورت اعتماداً على متطلبات الدراسة في الواقع الميداني، ويسري هذا الأسلوب على جميع متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول (4-1) المصادر المعتمدة في الاستفادة من المفاهيم والمؤشرات المعتمدة في تصميم الاستبانة.

الحصول على المواد المشتراة، و(5) أسئلة عن بُعد مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة، و(3) أسئلة عن بُعد مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق. في حين ركز الجزء الثالث من الاستبانة على أبعاد تطوير المنتج والتي أجمع عليها معظم الكتّاب والباحثين وذوي التخصص في إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق وكما ورد ذلك في الجانب النظري من الدراسة، إذ أخذ بُعد التفوق (4) أسئلة، واحتوى بُعد رضا الزبون على (7) أسئلة، أما بُعد السرعة فقد شمل (5) أسئلة، أما بُعد قابلية الفحص والاختبار فقد اشتمل على (4) أسئلة، في حين تمّ تغطية بُعد التبسيط بـ (4) أسئلة، وتضمن الجزء الأخير من الاستمارة أبعاد أداء العمليات والتي اتفق عليها كذلك غالبية الكتّاب والباحثين والمختصين في إدارة الإنتاج والعمليات، إذ أخذ بُعد الكلفة (5) أسئلة، واحتوى بُعد الجودة على (5) أسئلة، أما بُعد المرونة فقد شمل على (4) أسئلة، وشمل بُعد التسليم (7) أسئلة، وتضمن الجزء الأخير من الاستمارة بُعد الإبداع الذي تمثل بـ (7) أسئلة. وفي جميع مقاييس استمارة الاستبانة تمّ استخدام مقياس ليكرت (Likert) ذي الأوزان الخمسة المرتب من عبارة (أتفق بشدة) والتي أخذت الوزن (5 صحيح) إلى عبارة (لا أتفق بشدة) التي أخذت الوزن (1 صحيح) وبمدى استجابة (5-1) وبوسط حسابي قدره (3).

الجدول (4-1)

المصادر المعتمدة في صياغة أسئلة الاستبانة

ت	المتغير المبحوث	المفاهيم والمؤشرات
1	تكلفة الحصول على المواد المشتراة	أ. المفاهيم (Donald, 1996, 162-167) (Roberta, 1998, 379) (مخيمر، 1997، 137) ب. المؤشرات (شريف وعلي، 1983، 223) (عبدالحميد وسامي، 1989، 203) (Lin, 1998, 145) (ناشد، 2002، 119) جـ. الاستبانة: الباحثين
2	مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة	أ. المفاهيم (Roberta, 1998, 379) (Wegelius, 1998, 56-57) (Ruben, 1999, 133) ب. المؤشرات (زعتر، 1985، 156-158) (عبدالحميد وسامي، 1989، 20) (الطويل وقحطان، 1990، 33-34) (عبيدات وآخرون، 1992، 99) (ناشد، 2002، 119) جـ. الاستبانة: الباحثين
3	مدى توافر المواد المطلوبة في الأسواق	أ. المفاهيم (زويلف، 2004، 26) (حسيب، 2004، 86) ب. المؤشرات (كارتر، 1997، 14) (مخيمر، 1997، 137) (حمود، 2001، 49) (Richard, 2005, 4) جـ. الاستبانة: الباحثين
4	عدد المجهزين المتاح في الأسواق	أ. المفاهيم (Roberta, 1998, 381) (مخيمر، 1997، 139) ب. المؤشرات (شريف وعلي، 1983، 148-150) (Donald, 1996, 161-167) (المصري، 1998، 141) (Walter, 1999, 2) (Becca, 2001, 2) Richard, 2005, 2) جـ. الاستبانة: الباحثين

ت	المتغير المبحوث	المفاهيم والمؤشرات
5	التفوق	أ. المفاهيم (Shewinh, 1988, 13) (Nichulas, 1999, 16) ب. المؤشرات (Daliymple, 1986, 23) (Pavitt, 1995, 17) (Best, 1997, 159) (زايد، 2002، 68) جـ. الاستبانة: الباحثين
6	رضا الزبون	أ. المفاهيم (Altmane, et. al., 1998, 55) (Fornell, 2002, 21) ب. المؤشرات (Cardo, 1989, 3) (Haward, 1996, 21) (Ziethmal, 1996, 119) (Richard@business-coaching.com) (Kotler, 1997, 47) (Richard, 2005, 40) جـ. الاستبانة: الباحثين
7	السرعة	أ. المفاهيم (Markland, 1995, 84) (Facitznger, 1997, 47) (الحافظ، 2000، 66-67) (العزاوي، 2000، 102) ب. المؤشرات (Leong, et. al., 1989, 119) (Wheelwright & Sarrer, 1989, 112-114) (Elango, 1994, 123) (Russell & Tylor, 1995, 20) (Davis & Brush, 1996, 5) (Slack, et. al., 2004, 47) (محسن والنجار، 2004، 58) جـ. الاستبانة: الباحثين
8	قابلية الفحص والاختبار	أ. المفاهيم (Glen, 1980, 38) (Shfer & Meredith, 1998, 154) ب. المؤشرات (Schroeder, 1985, 62) (Bergman, 1994, 34) (Kotler, & Armstrong, 1999, 282) (عمر، 2000، 107-109) (فاخوري، 2001، 307) جـ. الاستبانة: الباحثين

ت	المتغير المبحوث	المفاهيم والمؤشرات
9	التبسيط	أ. المفاهيم 1. (Evans, 1993, 173) 2. (Dilworth, 1996, 99) ب. المؤشرات (Russell & Taylor, 1995, 261) (John, 1997, 82)) (Scott & Jack, 1998, 191) (Gilbert, 2002, 303) جـ. الاستبانة: الباحثين
10	الكلفة	أ. المفاهيم (Leong, et. al., 1994, 199) (Swamidas & Newell, 1996, 519) (Backer & Jocabsen, 1997, 3) (الربيعي، 2001، 20) ب. المؤشرات (Dilworth, 1992, 58-60) (Aquilano, et. al., 1995, 24) (Krajewski & Ritzman, 1996, 360) (Schemenner, 1997, 36) (Krajweski & Ritzman, 1998, 33) Slack, et. al., 2004, 54) جـ. الاستبانة: الباحثين
11	الجودة	أ. المفاهيم (بلبل، 1990، 4) (Flower, 1990, 4) (ويلسون، 1995، 132) ب. المؤشرات (Fawrott, 1989, 46) (Hizer & Render, 1997, 45) (Russell & Taylor, 1998, 31) (Hizer & Render, 2001, 36) (Krajweski & Ritzman, 2005, 62) جـ. الاستبانة: الباحثين
12	المرونة	أ. المفاهيم (Leong & Synder, 1990, 25) (Upton, 1992, 73) (Denton, 1994, 43) (Krajewski & Ritzman, 1999, 35) ب. المؤشرات (Schroeder, 1989, 31) (العزاوي، 1993، 50) (Evans, 1997, 88) (Slack, et. al., 1998, 52) (حسين، 2000، 234-236) جـ. الاستبانة: الباحثين

ت	المتغير المبحوث	المفاهيم والمؤشرات
13	الإبداع	أ. المفاهيم (Evans, 1993, 120-124) (Stone, et. al., 1996, 426) (السالم، 1999، 100) (Daft, 2001, 357) (حريم، 2003، 304) ب. المؤشرات (Leong, 1990, 108) (Krajweski & Ritzman, 1999, 135) (نديم، 2000، 98) (الشماع وحمود، 2000، 422) (العامري، 2002، 84) (جويدة والجزراوي، 2002، 82) (Malee Lucas, 2005, 163) جـ. الاستبانة: الباحثين

ويوضح الجدول الآتي متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة.

الجدول (4-2)
متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

القسم	المتغيرات الرئيسة للاستمارة	المتغيرات الفرعية للاستمارة	مؤشرات القياس	رمز المؤشر للقياس
الأول	بيانات عامة	بيانات تخص الشركة	آ – و	X آ – X و
		بيانات تخص المجيب	آ – ح	X آ – X ح
الثاني	أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة	كلفة الحصول على المواد المشتراة	4–1	X_1-X_4
		مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة	11–7	X_7-X_{11}
		مدى توافر المواد المطلوبة في الأسواق	14–12	X_{12}-X_{14}
		عدد المجهزين المتاح في الأسواق	20–15	X_{15}-X_{20}
الثالث	أبعاد تطوير المنتج	التفوق	24–21	X_{21}-X_{24}
		رضا الزبون	31–25	X_{25}-X_{31}
		السرعة	36–32	X_{32}-X_{36}
		قابلية الفحص والاختبار	40–37	X_{37}-X_{40}
		التبسيط	44–41	X_{41}-X_{44}
الرابع	أبعاد أداء العمليات	الكلفة	49–45	X_{45}-X_{49}
		الجودة	54–50	X_{50}-X_{54}
		المرونة	58–55	X_{55}-X_{58}
		التسليم	65–59	X_{59}-X_{65}
		الإبداع	72–66	X_{66}-X_{72}

الجدول من إعداد الباحثان.

2. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:

لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها، قام الباحثان بإخضاع استمارة الاستبانة لعدد من الاختبارات قبل توزيعها على الأفراد المبحوثين في الشركة (قيد الدراسة ومصانعها) وتمثلت هذه الاختبارات بالآتي:

آ. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة:

- **قياس الصدق الظاهري:**

لغرض التأكد من مقدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية(*) للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن مقدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد نتج عن ذلك ملاحظات تمت مناقشتها بين الباحثان وهؤلاء الخبراء، ومن ثمّ تمّ

(*) لقد تمّ عرض استمارة الاستبانة على كل من السادة:

1. الدكتور أبي سعيد الديوه جي، أستاذ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. الدكتور سرمد غانم صالح، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. الدكتور محفوظ حمدون الصواف، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
4. الدكتور درمان سليمان صادق، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. الدكتورة نجلة يونس محمد مراد، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. الدكتور ميسر إبراهيم أحمد، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
7. الدكتور حكمت رشيد سلطان، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. الدكتورة ناهدة إسماعيل عبدالله، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
9. الدكتور معن وعدالله المعاضيدي، أستاذ مساعد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
10. الدكتور شعيب إبراهيم مصطفى، مدرس، المعهد التقني، الموصل.
11. الدكتور ماجد محمد صالح، مدرس، المعهد التقني، الموصل.
12. الدكتورة آلاء حسيب الجليلي مدرس، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
13. الدكتور محمد عبدالوهاب العزاوي، مدرس، المعهد التقني، الموصل.

إجراء الحذف والتعديل والإضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين والخبراء.

- **قياس الشمولية:**

تمّ قياس شمولية استمارة الاستبانة (الملحق 2) من خلال طرح العديد من التساؤلات على السادة المحكمين عن شمولية الاستبانة، وفي ضوء الأسئلة المثارة تمت إضافة عدد من الفقرات وحذف بعض العناصر وتصحيح واستبدال عدد من العبارات بأخرى أكثر ملاءمة.

- **قياس ثبات الاستبانة:**

تعبيراً عن دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة المدروسة عند تكرار الاختبار مع فرد أو مجموعة أفراد، قام الباحثان بإجراء اختبار أولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (15) فرداً من أفراد الشركة المبحوثة ومصانعها في تشرين الثاني من العام 2006 وأعيد الاختبار بعد عشرة أيام من الاختبار الأولي، وتبين أن التطابق في إجابات أفراد العينة بلغ (84%) وهي نسبة تثبيت درجة عالية من الاستبانة، وقد وزعت (105) استمارة على المدراء في مقر الشركة وفي المصانع العائدة لها. وقد استلم الباحثان (100) استمارة صالحة للتحليل، وبما يحدد نسبة الاستمارات المسترجعة بمقدار (95.2%).

ب. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة:

- **الحيادية:**

سعى الباحثان إلى اعتماد مبدأ الحيادية على قدر كبير من الأهمية عند توزيع استمارة الاستبانة من خلال عدم التدخل في إجابات الأفراد المبحوثين والتأثير فيهم بغية تحقيق الموضوعية والحيادية وإعطاء الفرصة للأفراد المبحوثين للتعبير عن رأيهم، وبموجب ذلك فقد منح كل فرد من هؤلاء الأفراد فترة كافية ومتساوية

للإجابة عن التساؤلات الواردة في الاستبانة حيث امتدت هذه المدة من 2006/11/1 ولغاية 2006/12/15.

- **الاتساق الداخلي:**

لغرض اختبار صدق محتوى الاستبانة فقد قام الباحثان باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة. إذ تعبّر قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرة في التعبير عن المتغيرات الفرعية أو الرئيسة، وكانت نتائج الاتساق الداخلي الموضحة في الملحق (3) وكما يأتي:

آ. الاتساق الداخلي لمتغيرات الشراء بالجودة المناسبة:

- **كلفة الحصول على المواد المشتراة:**

تمّ قياس الاتساق الداخلي للمتغيرات المعبرة عن هذه الأبعاد والمعتمدة في استمارة الاستبانة، وقد تبين أن جميع علاقات الارتباط كانت معنوية وموجبة، وكما هو موضح في الجدول (1) الملحق (3)، مما يشير إلى وجود حالة الاتساق الداخلي بين تلك الفقرات، وبما يشير إلى إمكانية قياس هذه الفقرات البُعد المذكور.

- **مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة:**

تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بمتغيرات مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة وكما هو مبين في الجدول (2) الملحق (3) إلى أن جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة باستثناء علاقة واحدة موجبة لكنها غير معنوية، مما يدل على وجود حالة الاتساق الداخلي وقدرة المتغيرات على التعبير عن البُعد المذكور.

- **مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق:**

بهدف معرفة ثبات سريان الفرضيات الخاصة بمدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق، تمّ استخدام مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (3) الملحق (3) التي

تشير إلى أن جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وبما يعكس وجود حالة الاتساق الداخلي وإمكانية القياس بهذه الفقرات.

- **عدد المجهزين المتاح في الأسواق:**

توضح مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات المعبرة عن عدد المجهزين المتاح في الأسواق والمبينة في الجدول (4) الملحق (3) إلى أن غالبية القيم كانت معنوية وموجبة مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين متغيرات هذا البُعد وإمكانية قياس هذه المتغيرات للبُعد المذكور.

ب. الاتساق الداخلي لمتغيرات تطوير المنتج:

- **التفوق:**

بهدف التعرف على ثبات فقرات بُعد التفوق وسريانها فقد تمّ الاعتماد على مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (5) الملحق (3) والتي تشير إلى أن جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة مما يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات هذا البُعد.

- **رضا الزبون:**

قيسَ الاتساق الداخلي لمتغيرات بُعد رضا الزبون، وقد تبين أن جميع علاقات الارتباط بين المتغيرات معنوية وموجبة، مما يؤكد ثبات هذه المتغيرات في قياس هذا البُعد وسريانها، وقد تمّ توضيح ذلك في الجدول (6) الملحق (3).

- **السرعة:**

بهدف التعرف على ثبات فقرات بُعد السرعة وسريانها استخدمت مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (7) الملحق (3) والتي تشير إلى أن جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة مما يؤكد ذلك على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وليؤشر ذلك صدق الاستبانة وقدرتها في التعبير عن قياس بُعد السرعة.

- **قابلية الفحص والاختبار:**

تشير مصفوفة الارتباط الخاصة ببُعد قابلية الفحص والاختبار والمبينة في الجدول (8) الملحق (3) إلى أن جميع العلاقات معنوية موجبة مما يدل على توافر الاتساق الداخلي وقدرة هذه المتغيرات في التعبير عن قلبية الفحص والاختبار.

- **التبسيط:**

تشير مصفوفة الارتباط الخاصة ببُعد التبسيط والتي يوضحها الجدول (9) الملحق (3) إلى أن جميع العلاقات معنوية وموجبة مما يدل على وجود حالة الاتساق الداخلي وقدرة هذه المتغيرات عن التعبير عن بُعد التبسيط.

جـ. الاتساق الداخلي لمتغيرات أداء العمليات:

- **الكلفة:**

قيسَ الاتساق الداخلي لفقرات بُعد الكلفة، وقد تبين وجود علاقات ارتباط معنوية بين معظم هذه الفقرات، ووجود علاقات ارتباط غير معنوية بشكلٍ قليل، إذ أن ظهور معظم العلاقات بشكلٍ معنوي وموجب يؤكد على ثبات عناصر هذا البُعد، والجدول (10) الملحق (3) يبين مصفوفة الارتباط الخاصة بمتغيرات بُعد الكلفة.

- **الجودة:**

بهدف التعرف على ثبات فقرات بعُد الجودة وسريانها فقد تمّ الاعتماد على مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (11) الملحق (3) والتي تشير إلى أن جميع العلاقات معنوية وموجبة، مما يدل على وجود الاتساق الداخلي وقدرة هذه المتغيرات على التعبير عن بُعد الجودة.

- **المرونة:**

تشير مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول (12) الملحق (3) إلى أن جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة مما يدل على قدرة الفقرات في التعبير عن المرونة.

- **التسليم:**

تمّ قياس الاتساق الداخلي عبر مصفوفة الارتباط الموضحة في الجدول (13) الملحق (3) وتبين أن غالبية علاقات الارتباط بين الفقرات الخاصة ببُعد التسليم معنوية وموجبة مما يدل على قدرتها على التعبير عن هذا البُعد على الرغم من وجود بعض العلاقات ذات الأقلية غير معنوية.

- **الإبداع:**

تشير مصفوفة الارتباط بين متغيرات بُعد الإبداع في الجدول (14) الملحق (3) إلى أن جميع العلاقات بين المتغيرات معنوية وموجبة مما يدل على أن هذه المتغيرات لها القدرة في التعبير عن بُعد الإبداع.

ثانياً. أساليب التحليل الإحصائي:

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية، والتي تتمثل بالآتي:

1. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها.
2. معامل الارتباط البسيط والمتعدد (Person)، ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، وقد تمّ استخدامه في اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة الفرعية والرئيسة، وفي قياس الاتساق الداخلي بين المتغيرات المعبرة عن الأبعاد الفرعية.
3. معامل التحديد (R^2)، وتمّ استخدامه في قياس حجم التفسير الذي يعطيه المتغير أو المتغيرات المستقلة للتغيرات في المتغير المعتمد.
4. الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، واستخدم في اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير المعنوي بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة الفرعية منها والرئيسة.

المبحث الرابع
وصف مجتمع الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفاً لمجتمع الدراسة في ضوء ثلاثة جوانب، وهي:

أولاً. وصف الشركة المبحوثة ومسوغات اختيارها:

تعدّ الشركات العاملة في القطاع الصناعي العام إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة في بناء وتطوير البنية التحتية وتهيئة مستلزمات النهوض بالصناعة الوطنية، ونظراً لوضوح متغيرات الدراسة الحالية في شركات هذا القطاع، فقد جاء اختيار الباحثان للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى ميداناً للدراسة، حيث وجد من خلال دراستي لواقع هذه الشركة إنها تضم المعامل الآتية:

- معمل الألبسة (ولدي) في الموصل.
- مصنع الغزل والنسيج في الموصل.

وتعود أسباب اختيار الباحثان للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة ميداناً للدراسة إلى العديد من الأسباب، منها(*):

1. من ضمن الأسباب المهمة أصبحت الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة بتاريخ 2005/8/25 بالأمر الوزاري المرقم (20972) نفذ الأمر من تاريخ 2005/8/25 الصادر عن وزارة الصناعة والمعادن (الدائرة الإدارية)، والهيكلية الجديدة للشركة تتضمن معملين فقط، هما:

- معمل الألبسة (ولدي) في الموصل.

(*) مقابلة شخصية مع المدير العام للشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في محافظة نينوى خلال شهر تشرين الثاني /2006، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع مدير معمل (ولدي) ورؤساء أقسام معمل الغزل والنسيج في التاريخ نفسه.

- مصنع الغزل والنسيج في الموصل.

2. استمرار هذه الشركة في عملياتها على الرغم من الظروف التي يمر بها القطر، فضلاً عن تمتعها بخبرات في مجال تطوير منتجاتها.
3. على الرغم من ظهور منتجات منافسة لهذه الشركة في السوق، إلاّ أن إنتاجها مستمراً ومتنوعاً بحسب حاجات ورغبات الزبائن.
4. تعد هذه الشركة من الشركات الكبيرة نسبياً في مجال صناعة الأقمشة والغزول والملابس في محافظة نينوى.

عليه نرى ضرورة عرض نبذة مختصرة عن بعض الجوانب التعريفية الخاصة بالشركة المبحوثة والمصانع التابعة لها يوضحها الجدول (4-3).

الجدول (4-3)

بعض الجوانب التعريفية الخاصة بالشركة المبحوثة والمصانع التابعة لها

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة (قيد الدراسة)	منتجات الشركة	منافذ التوزيع
الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة	تأسست الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في 1988/3/6 بعمالة تقدر بـ (5196) منتسب وتضم الشركة المعامل الآتية: ▪ معمل الألبسة (ولدي) في الموصل. ▪ مصنع الغزل والنسيج في الموصل. هدف الشركة هو إنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة والألبسة الرجالية والنسائية والولادية وفي النية إنتاج القطن الطبي والشاش والباندج	إنتاج الأقمشة القطنية والمخلوطة والألبسة الرجالية والنسائية والولادية	مختلف الأسواق المحلية مصنع – جملة – مفرد مصنع – تاجر مفرد
مصنع الغزل والنسيج في الموصل	تأسس هذا المصنع عام 1954، ويقع في محافظة نينوى / المنصور، حيث تمّ تشييده من قبل وزارة الإعمار بكلفة (3.75) مليون دينار، وقد بدأ الإنتاج فيه في 1957/3/25 وقد نفذته شركات فرنسية تصميماً وبناءً ومكائناً ومعداتاً، ويعرف الآن بمصنع رقم (1) أضيف مصنع ثان مجاور المصنع الأول ببناء جديد ومكائن ومعدات جديدة بوصفه توسيعاً للمصنع الأول يعرف الآن بمصنع رقم (2) وذلك في عام 1968 بكلفة (4) ملايين دينار وبعقود مع شركات أجنبية معروفة، وبدأ بالإنتاج عام 1970 وألحق المصنع بالشركة العامة للألبسة الجاهزة في عام 1988، ويهدف المصنع إلى صناعة الأقمشة القطنية والبوليستر وحسب المواصفات المطلوبة، يضم المصنع عدداً من الأقسام والوحدات والشعب الإدارية، فضلاً عن الورش الهندسية	المنتجات النمطية أقمشة قطنية ومخلوطة (قطن وبوليستر) مثل الخام الأسمر والخام الأبيض والأقمشة القطنية المطبوعة والأقمشة المصبوغة والهمايون والبوبلين والستائر والشراشف والمفارش المنتجات غير النمطية أقمشة قاعدة بطانية،	الصناعات الصوفية الأسواق المحلية معامل الغزل والنسيج الأهلية في المحافظة الأسواق المركزية

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة المبحوثة (قيد الدراسة)	منتجات الشركة	منافذ التوزيع
	والميكانيكية، ويبلغ عدد الأفراد العاملين في المصنع 1520 عامل وعاملة ويشتغلون بوجبتي عمل متتالية	قاعدة ترشيح، قماش دشداشة، قماش رافدين، قماش تغليف.. الخ	
معمل الألبسة (ولدي) في الموصل	وضع حجر الأساس في 8 شباط 1980 في منطقة المنصور بالموصل، تمّ البدء بالتشغيل التجريبي في 1983/7/1. صمم المعمل لإنتاج الملابس لكافة الفئات العمرية ومن كلا الجنسين وإن الطاقة التصميمية هي (1210) الف قطعة سنوياً، ويضم المعمل (619) ماكنة خياطة متنوعة ويبلغ عدد العاملين فيه (1007) منتسب	يختص بإنتاج الملابس لكلا الجنسين وأهم منتجاته: البدلة الرجالية، الفروة، الحورانية، القمصلة، القميص، الفستان، السروال، والتراكسوت	الأسواق المحلية الأسواق المركزية مراكز التسويق في الأقضية والنواحي

ثانياً. حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمانية:** تستهدف الدراسة الكشف عن مواقف الأفراد المبحوثين ضمن حدود ظروف الدراسة في نينوى، وتحديداً للمدة من 2006/1/2 ولغاية 2007/2/4.

2. **الحدود المكانية:** تنحصر الدراسة في الشركة العامة للألبسة الجاهزة والتي مقرها في منطقة المنصور/محافظة نينوى والمتضمنة مصنعي ولدي والغزل والنسيج متمثلة بمدرائها وأعضاء مجلس الإدارة لهذين المصنعين ومدراء الأقسام ومدراء الخط الأول والمشرفين والمسؤولين عن الخطوط الإنتاجية فيهما.

ومن الجدير بالذكر، أن الباحثان قامت بتوزيع استمارات الاستبانة وتمّ استلام (100) استمارة صالحة من الأفراد المبحوثين، ويوضح الجدول (4-4) تفاصيل توزيع هذه الاستمارات، إذ وزعت هذه الاستمارات على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة في الشركة المبحوثة وكل مصنع من مصانعها.

الجدول (4-4)

توزيع استمارة الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركة قيد الدراسة

الشركة (قيد الدراسة)	العدد	النسبة (%)
1. مصنع الألبسة (ولدي) في الموصل	50	%50
2. مصنع الغزل والنسيج في الموصل	50	%50
المجموع	100	100

ويوضح الجدول (4-5) أهم الخصائص المميزة للأفراد المبحوثين من حيث (المركز الوظيفي، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة بالشركة، مدة الخدمة بالمنصب الحالي، الفئات العمرية، الجنس).

1. **الجنس:** يتضح من الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، إذ بلغت نسبتهم المئوية (63%) مقابل (37%) للإناث.
2. **المركز الوظيفي:** يتضح أن المجيبين توزعوا بنسبة (8%) في الإدارة العليا و(35%) في الإدارة الوسطى، في حين كانت نسبة الإدارة التنفيذية (57%).
3. **التحصيل الدراسي:** يتضح أن (5%) فقط من مجموع الأفراد المبحوثين حاصلين على شهادة الابتدائية، في حن كان مجموع نسب حاملي شهادة الثانوية (32%)، بينما شكلّ حاملو شهادة الدبلوم (29%) وشهادة البكالوريوس (33%)، فيما شكلّت نسبة حاملي الشهادات العليا (1%) من مجموع الأفراد المبحوثين.
4. **العمر:** وبخصوص **الفئات** العمرية، يوضح الجدول (4-5) أن معدل (27%) من الأفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (20-30) سنة، فيما كانت غالبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (41-50) سنة حيث بلغت نسبتهم (0.35).
5. **مدة الخدمة في الشركة:** لقد لاحظ الباحثان من خلال النتائج المعروضة في الجدول (4-6) أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة بين ما هو أقل من سنة إلى خمسة سنوات، إذ بلغت نسبتهم (32%)، فيما تقاربت النسب الأخرى من بعضها.

6. **مدة الخدمة في المركز الحالي:** تشير معطيات الجدول (4-5) أن غالبية الأفراد المبحوثين وبواقع (47%) باقون في مناصبهم ما بين السنة والسنتين، في حين كانت أقلية من الأفراد المبحوثين ممن هم باقون في مناصبهم لخمسة سنوات فأكثر.

الجدول (4-5)

وصف الأفراد المبحوثين

المركز الوظيفي					
إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة تنفيذية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
8	8	35	35	57	57

التحصيل الدراسي											
ابتدائية		متوسطة		إعدادية		دبلوم معهد		بكالوريوس		شهادة عليا	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
5	5	12	12	20	20	29	29	33	33	1	1

مدة الخدمة في الشركة (سنة)									
سنة فأقل-5		6-10		11-15		16-20		21 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
32	32	18	18	22	22	17	17	11	11

مدة الخدمة في المركز الحالي (سنة)							
أقل من سنة		1-2		3-4		5 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
41	41	47	47	8	8	4	4

العمر							
20-30		31-40		41-50		51 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
37	37	13	13	37	37	13	13

الجنس			
ذكر		أنثى	
العدد	%	العدد	%
63	63	37	37

الجدول من إعداد الباحثان.

الفصل الخامس

وصف وتحليل

أبعاد الدراسة وتشخيصها

الفصل الخامس

وصف وتحليل أبعاد الدراسة وتشخيصها

يتضمن هذا الفصل وصفاً وتشخيصاً وتحليلاً لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، إذ يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، يضم كل مبحث وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية على عدة مستويات، واعتماداً على ذلك تمّ تقسيم الفصل الى المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

المبحث الثاني: تحليل أبعاد الدراسة ومتغيراتها.

المبحث الأول

وصف أبعاد الدراسة وتشخيصها

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص أبعاد الدراسة المتمثلة بالشراء بالجودة المناسبة وتطوير المنتج وأداء العمليات على مستوى الشركة قيد الدراسة باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وكالآتي:

أولاً. وصف بُعد الشراء بالجودة المناسبة وتشخيصه

آ. كلفة الحصول على المواد المشتراة:

يشير الجدول (1) الملحق (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X_1-X_6) التي تمثل العبارات الخاصة بكلفة الحصول على المواد المشتراة، وكالآتي:

هناك اتفاق إيجابي نسبياً نحو سعي الشركة الى شراء احتياجاتها من المواد المختلفة واللازمة لعملياتها بالكلفة المناسبة لها، وذلك من اتفاق (85%) من المبحوثين، وعدم الاتفاق (4.5%) منهم، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.57) وبانحراف معياري (0.736)، وهناك عاملان ساهما في إيجابية هذا المتغير أولهما يؤكد على أن خفض كلفة شراء المواد بالجودة المناسبة وهو من المسؤوليات الأساسية لوظيفة الشراء (X_1) وباتفاق (86%) من المبحوثين، والثاني يدون أن شركتهم تبحث عن المجهز الأفضل للحصول على المواد اللازمة لعملياتها بالكلفة المناسبة (X_4) باتفاق (90%) بوسط حسابي (4.18) (4.25) على التوالي وبانحراف معياري (0.770) (0.687) على التوالي، في حين نجد (5%) لم تكن المتغيرات واضحة لديهم.

ب. مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة:

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول (1) الملحق (4) هناك اتفاق (%74.2) وعدم اتفاق المبحوثين (%8.6) منهم، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.92) وانحراف معياري (0.879) وهناك عامل ساهم في إيجابية هذا المتغير وهو أن الشركة تضع في اعتبارها مدى ملاءمة جودة المواد المطلوبة لاحتياجاتها المختلفة عند شرائها (X_8) وباتفاق (%88) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.983).

جـ. مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق:

يوضح الجدول (1) الملحق (4) اتفاق إيجابي نسبياً (%74) من المبحوثين وعدم الاتفاق (%11) منهم ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.929) وهناك عاملان ساهما في إيجابية هذا المتغير، أولهما إن عامل الضمان في التجهيز يعدّ حالة أساسية لضمان استمرارية الإنتاج والتسويق في الشركة (X_{13}) وباتفاق (%68) من المبحوثين، والثاني يخص تأكيد الشركة المبحوثة على أن عدم الحصول على احتياجاتها من المواد من الأسواق بالمواصفات المطلوبة سينعكس سلباً على أدائها المالي (X_{14}) باتفاق (%76) وبوسط حسابي (3.80) و (3.94) على التوالي وبانحراف معياري (0.990) (0.908) على التوالي، في حين نجد (%15) لم تكن المتغيرات واضحة لديهم.

د. عدد المجهزين:

من خلال الجدول (1) الملحق (4) والخاص بعدد المجهزين اتضح أن هنالك اتفاق إيجابي نحو سعي الشركة إلى توفير معلومات وافية عن عدد المجهزين وذلك من اتفاق (%60.16) من المبحوثين، وقد بلغت نسبة عدم الاتفاق (%16.49) من المبحوثين ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.58) وبانحراف معياري (0.984)، وهناك عاملان ساهما في إيجابية هذا المتغير، أولهما تؤكد الشركة على أن فشل

أحد المجهزين في تجهيز المواد المطلوبة من قبلها يستلزم البحث عن مجهز آخر يفي باحتياجاتها (X_{18}) وباتفاق (57%) من المبحوثين، والثاني يؤكد على الدور المهم لمتخصصي التجهيز في شركتهم في تقليص الوقت اللازم لتجهيز الشركة باحتياجاتها من المواد (X_{19}) باتفاق (74%) وبوسط حسابي (3.89) و (3.87) على التوالي وبانحراف معياري (0.908) و (0.860) على التوالي مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

ثانياً. وصف بُعد تطوير المنتج وتشخيصه:

يشير الجدول (2) الملحق (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X_{21}-X_{44}) التي تمثل العبارات الخاصة بمتغيرات تطوير المنتج على المستوى الكلي، وكالآتي:

آ. التفوق:

يشير الجدول (2) الملحق (4) إلى اتفاق إيجابي (67.75%) من المبحوثين وعدم الاتفاق (12%) من إجابات المبحوثين، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.83) وبانحراف معياري (1.08)، وهنالك عامل مهم ساهم في إيجابية هذا المتغير، وهو أن التفوق على الآخرين يتم من خلال تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق (X_{21}) وباتفاق (43%) من المبحوثين وبوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.119)، في حين نجد أن (20.25%) من المبحوثين كانوا على الحياد.

ب. رضا الزبون:

من خلال الجدول (2) الملحق (4) يلاحظ ارتفاع نسب عناصر متغير رضا الزبون وذلك باتفاق (69.57%) وعدم اتفاق (4.85%) من إجابات المبحوثين، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.784)، ومن أهم العناصر التي أدت إلى ارتفاع نسبة هذا المتغير هو أخذ الشركة توقعات الزبائن

بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها (X_{26})، إذ جاء اتفاق (38%) من إجابات المبحوثين وتدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.12) (3وبانحراف معياري (0.823).

جـ. السرعة:

يبين الجدول (2) الملحق (4) اتفاق (52%) من المبحوثين وعدم اتفاق (14%) منهم ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.50) وبانحراف معياري (0.925)، وهناك عاملان ساهما في إيجابية هذا المتغير أولهما اتفاق (50%) من الأفراد المبحوثين إلى تأكيد شركتهم على أن السرعة في تطوير منتجاتها استجابةً لطلبات الزبائن يعطيها ميزة تنافسية (X_{34})، والثاني تعمل الشركة المبحوثة على إنجاز العمليات اللازمة لتطوير المنتج بالسرعة المطلوبة من قبل الإدارة العليا لها (X_{35})، فقد اتفق (40%) منهم وبوسط حسابي (3.60) و (3.43) على التوالي وبانحراف معياري (0.804) و (1.007) على التوالي.

د. قابلية الفحص والاختبار:

يوضح الجدول (2) الملحق (4) اتفاق (67%) من المبحوثين، في حين بلغت نسبة عدم المتفقين (10.25%) منهم، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.919)، وهناك عاملان ساهما في ارتفاع هذا المتغير، أولهما تأكيد الأفراد المبحوثين على أن فحص المنتج يسهم في التأكد من صحة المواصفات ومدى قبول المنتج لدى الزبائن (X_{37}) وباتفاق (30%) من المبحوثين، والثاني يشير إلى أن الشركة ترى أن الهدف من عمليات الفحص والاختبار هو فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المطابقة للمواصفات (X_{39}) باتفاق (27%) وبوسط حسابي (3.94) و (3.93) على التوالي وبلنحراف معياري (0.908) و (0.879) على التوالي.

هـ. التبسيط:

من خلال الجدول (2) الملحق (4) يتضح اتفاق (54%) من الأفراد المبحوثين وعدم الاتفاق منهم (14%) من المبحوثين، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.909) والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير عاملان، أولهما سعي الشركة إلى إجراء التبسيط في كل خطوة من خطوات تطوير المنتج (X_{41}) باتفاق (21%) من المبحوثين، والثاني أن الشركة تعمل على أن تكون منتجاتها المطوّرة سهلة من قبل الزبائن (X_{43}) باتفاق (24%) وبوسط حسابي (3.73) و (3.81) على التوالي وبانحراف معياري (0.897) و(0.895) على التوالي.

ثالثاً. وصف بُعد أداء العمليات وتشخصيه:

يشير الجدول (3) الملحق (4) إلى التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X_{45}-X_{72}) التي تمثل العبارات الخاصة بمتغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي، وكما يأتي:

آ. الكلفة:

من خلال الجدول (3) الملحق (4) يتضح فيما يخص كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات الشركة هناك اتفاق (63.8%)، أما عدم الاتفاق فقد بلغ (14.8%) من المبحوثين جاء بوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (1.956) والذي ساهم في إيجابية هذا المتغير عاملان، أولهما سعي الشركة إلى خفض كلفة العمليات الإنتاجية لها باستمرار (X_{45}) باتفاق (51%) من المبحوثين، أما الثاني فهو عمل الشركة على خفض التكاليف الصناعة غير المباشرة باستمرار (X_{47}) باتفاق (68%) وبوسط حسابي (3.33) و (3.67) على التوالي وبانحراف معياري (0.214) و (0.054) على التوالي، أما نسبة الأفراد المحايدين فكانت (21.4%)

ب. الجودة:

يشير الجدول (3) الملحق (4) إلى اتفاق الأفراد المبحوثين بنسبة (65.4%) وعدم الاتفاق (14%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.60) وبانحراف معياري (0.934)، ومن أهم العناصر التي أدت إلى ارتفاع نسبة هذا المتغير هو أن الشركة تأخذ بنظر الاعتبار متطلبات الزبائن عند تحديد مواصفات منتجاتها (X_{51}) إذ جاء باتفاق (64%) من إجابات المبحوثين، وتدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.68) وانحراف معياري (0.952).

جـ. المرونة:

يشير الجدول (3) الملحق (4) إلى اتفاق المبحوثين بنسبة (54.25%) أما غير المتفقين فقد بلغت نسبتهم (16%)، ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.64) وانحراف معياري (0.893)، في حين كان اتفاق (60%) من المبحوثين على إمكانية الشركة من تلبية الطلبات المتباينة لزبائنها كماً ونوعاً، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.64) وبانحراف معياري (0.893).

د. التسليم:

يشير الجدول (3) الملحق (4) إلى أن هناك اتفاق (58%) من المبحوثين لتلبية شركتهم لطلبات الزبائن من المنتجات وعدم الاتفاق (12.99%) من إجابات المبحوثين، ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (3.63) والانحراف المعياري (0.958)، وهناك عنصران يؤثران في غيجابية هذا المتغير، أولهما اتفاق 60% من الأفراد المبحوثين على أن شركتهم تعتمد برامج صيانة شاملة لتقليل نسبة العطلات في المكائن والمعدات إلى أدنى مستوى ممكن (X_{63})، والثاني اتفاق (66%) على توفير منتجات شركتهم في الأسواق باستمرار وبوسط حسابي (3.62) و (3.77) على التوالي وبانحراف معياري (1.089) و (0.962) على التوالي.

هـ. الإبداع:

يشير الجدول (3) الملحق (4) إلى أن نسبة المتفقين (54.56%) من المبحوثين تأكيد شركتهم على ضرورة تقديم منتجات جديدة باستمرار، أما نسبة غير المتفقين فقد بلغت (18.56%) منهم، ومن أهم العناصر المهمة التي تؤثر في هذا المتغير هو حرص الشركة على تصميم عمليات جديدة لإنتاج منتجاتها (X_{68})، إذ جاء باتفاق (56%) من إجابات المبحوثين وتدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.63) بانحراف معياري (1.021).

المبحث الثاني

تحليل أبعاد الدراسة

يتطلب تحليل مخطط الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسة والفرعية وفق ورودها في منهجية الدراسة، وينصب هذا المبحث الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة والفرضيات المنبثقة عنها. عليه يتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية:

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

ثانياً. تحليل علاقات التأثير بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها

أولاً. تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضيات الرئيسة الأولى والثانية والثالثة والفرضيات المنبثقة عنها على المستوى الكلي. إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للداسة وكالآتي:

أولاً. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة عنها:

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على الآتي: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات أداء العمليات" وينبثق عنها عدة فرضيات سيتم تفصيلها لاحقاً.

وبعد اختبار الفرضية على المستوى الكلي للشركة تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبين أداء العمليات إذ بلغ معامل الارتباط (0.700*) وهو دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما تمّ اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، وتبين:

- فيما يخص الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد الكلفة أن نتائج التحليل الإحصائي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (0.587*).

- بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد الجودة تبين ومن خلال معامل الارتباط البسيط البالغ (0.702*) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد الجودة.
- كما تمّ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وتبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد المرونة عكستها قيمة معامل الارتباط البسيط المعنوية الموجبة البالغة (0.559*).
- وعن الفرضية الفرعية الرابعة، فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (0.674*) بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد التسليم.
- وأخيراً وفيما يخص اختبار الفرضية الرئيسة الأولى على مستوى الشركة ككل تمّ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عنها ووجد أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة مقدارها (0.616*) بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وبُعد الإبداع.

اتساقاً مع ما تقدم، يرى الباحثان بأن نتائج تحليل الارتباط التي تمّ التوصل إليها تتفق مع دراسة (القط، 2004) والتي تشير إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد أداء العمليات. ويبين الجدول (5-1) قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية والمتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

الجدول (5-1)

نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات الشراء

بالجودة المناسبة ومتغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغيرات المعتمدة	أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة
الكلفة	*0.587
الجودة	*0.702
المرونة	*0.559
التسليم	*0.674
الإبداع	*0.616
المؤشر الكلي (أبعاد أداء العمليات)	***0.700**

N= 100   * $P \leq 0.05$

وبناءً على ما جاء آنفاً تقبل الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على المستوى الكلي.

ثانياً. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على: " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تطوير المنتج وأبعاد أداء العمليات في الشركات قيد الدراسة "، وينبثق عنها عدة فرضيات.

وبعد اختبار الفرضية والموضحة نتائج هذا الاختبار في الجدول (5-2) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد تطوير المنتج وأبعاد أداء العمليات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (*0.706)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى الشركة ككل.

كما يوضح الجدول (5-2) علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية وعلى المستوى الكلي، وكالآتي:

- يشير الجدول (5-2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد تطوير المنتج وبُعد الكلفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (*0.602).
- كما يشير الجدول (5-2) إلى أن معامل الارتباط بين أبعاد تطوير المنتج وبُعد الجودة قد بلغ (*0.652) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين.
- واتضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد تطوير المنتج وبُعد المرونة عكستها قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغة (*0.539).
- هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد تطوير المنتج وبُعد التسليم تمّ التيقن منها من خلال قيمة معامل الارتباط بينهما والبالغة (*0.652) والموضحة في الجدول (5-2).
- ويشير الجدول (5-2) إلى قيمة معامل الارتباط بين أبعاد تطوير المنتج وبُعد الإبداع والبالغة (*0.688) والتي تعكس وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين المتغيرين. وقد جاءت هذه العلاقة منسجمة مع نتائج دراسة (ليفي، 2000) والتي أكدت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد تطوير المنتج وبعد الإبداع كونه من الأبعاد المهمة لكسب تفوق المنتج على منتجات المنافسين.

واستناداً إلى ما ورد سابقاً يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على المستوى الكلي.

الجدول (5-2)

نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات تطوير المنتج

ومتغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغيرات المعتمدة	أبعاد تطوير المنتج
الكلفة	*0.602
الجودة	*0.652
المرونة	*0.539
التسليم	*0.652
الإبداع	*0.688
المؤشر الكلي (أبعاد أداء العمليات)	***0.706**

N= 100   * $P \leq 0.05$

ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

تشير نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج مجتمعاً وأداء العمليات إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما تعكسها قيمة معامل الارتباط الموضحة في الجدول (5-3) والبالغة (*0.782) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الثالثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Li & Lee, 1994) والتي أكدت على أن الشركة التي تستجيب لطلبات وحاجات زبائنها من المنتجات وبالسرعة وبالكمية المناسبة وبالكلفة المناسبة والوقت المناسب والمكان المناسب يقودها كل ذلك إلى اكتساب حصة سوقية لأكبر مقارنةً بالشركات المنافسة.

الجدول (5-3)

نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الشراء بالجودة المناسبة

وأبعاد تطوير المنتج مجتمعاً وأداء العمليات على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغيرات المعتمدة	أبعاد شراء المواد بالجودة المناسبة وأبعاد تطوير المنتج مجتمعاً
متغيرات أداء العمليات	*0.782

$* P \leq 0.05$ N= 100

ثانياً. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومتغيراتها

ينصب اهتمام هذه الفقرة على تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومتغيراتها وذلك باختبار الفرضيات الرابعة والخامسة والسادسة والفرضيات المنبثقة عنها.

1. اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضيات المنبثقة عنها:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-4) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (94.41) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال المعامل التحديد (R^2) (0.491)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.796) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (9.72) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات أداء العمليات) وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تؤثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغيرات أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها. وتتفق هذه النتيجة مع رأي (مخيمر،

1997) والذي يشير إلى وجود علاقة اثر ما بين شراء المواد بـالجودة المناسـبة ومتغيرات أداء العمليات بما يتفق والغرض من الاستخدام.

الجدول (5-4)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة

في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

F		R_2	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		المتغير المستقل / المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
6.85	*94.41	0.491	0.796 *(9.72)	0.477 (1.49)	متغيرات أداء العمليات

* P≤0.05 N=100 D.f = (1,98)

ويمكن تحديد أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في كل متغير مـن متغيرات أداء العمليات على مستوى الشركة كالآتي:

آ. أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في الكلفة:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-5) إلى وجـود تـأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغير الكلفة علـى المسـتوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (51.52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال المعامل التحديد (R^2) (0.345)، ومن خـلال متابعـة قيمة (B_1) والبالغة (0.714) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (7.18) وهي أكبـر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسـبة) فـي المتغير المعتمد (متغير الكلفة) وبناءً على ذلك تقبل الفرعية الأولى المنبثقـة عـن الفرضية الرئيسة الرابعة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تؤثر متغيرات شراء

المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

وهذا ما يتفق مع رأي (Donald 1996) بأن شراء المواد بالجودة المناسبة يكون عند الكلفة المناسبة بحيث تلبي الاحتياجات المقصودة التي اشتريت المواد من أهلها.

الجدول (5-5)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة

في الكلفة على المستوى الكلي

F		R_2	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		المتغير المستقل / المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة		B_1	B_0	
6.85	*51.52	0.345	0.714 *(7.18)	0.840 *(2.16)	متغير الكلفة

* $P \leq 0.05$ N=100 D.f = (1,98)

ب. أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في الجودة:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-6) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغير الجودة على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (95.18) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.493)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.863) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (9.76) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة) المتغير المعتمد (متغير الجودة) وبناءً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن

الفرضية الرئيسة الرابعة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الجودة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-6)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في الجودة على مستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير الجودة	0.270 (0.78)	0.863 *(9.76)	0.493	*95.18	6.85

* $P \leq 0.05$ N=100 D.f.=(1,98)

جـ- أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في المرونة:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-7) إلى وجـود تـأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغير المرونة على المسـتوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (44.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.313)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.748) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (6.68) وهي أكبر مـن قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجـود التـأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة) وفـي المتغير المعتمد (متغير المرونة). وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعيـة الثالثـة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على المستوى الكلي والتي تشير إلـى تـأثير

متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير المرونة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-7)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة

في المرونة على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير المرونة	0.581 (1.33)	0.748 *(6.68)	0.313	*44.57	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f. = (1,98)

د. أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في التسليم:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-8) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغير التسليم على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (81.40) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.454)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.818) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (9.02) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة) وفي المتغير المعتمد (متغير التسليم) وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير التسليم في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها. جاءت هذه الدراسة منسجمة مع ما جاء به (Islack,

2001) من خلال تأكيده على برامج تحسين الجودة ومنها برنامج ضمان الجـودة والذي يعد أداة مراقبة لتحسين مستوى الجودة وللتأكيد على قدرة المجهـزين فـي تسليم المواد المطلوبة.

الجدول (5-8)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة

في التسليم على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير التسليم	0.469 (1.33)	0.818 *(9.02)	0.454	*81.40	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f.=(1,98)

هـ. أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة الإبداع:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-9) إلى وجـود تـأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في الإبداع على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (59.89) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغـة (6.85) عند درجتي حرية (1.98) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.379)، ومن خلال متابعة قيمـة (B_1) والبالغة (0.816) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (7.74) وهي أكبر من قيمتهـا الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنـوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسـبة) فـي المتغيـر المعتمد (متغير الإبداع) وبناءً على ذلك تقبل الفرضـية الخامسـة المنبثقـة عـن الفرضية الرئيسة الرابعة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة معنوياً في متغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة والمصانع

التابعة لها. وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الراوي، 2005) والذي أكد بأن متغير الإبداع يعد من المتغيرات التي تعبر عن طبيعة التغيرات التقانية الجديدة في المنتجات واللازمة لتحقيق المزايا التنافسية للشركات.

الجدول (5-9)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة

في الإبداع على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير الإبداع	0.316 (0.77)	0.816 *(7.74)	0.379	*59.89	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f.=(1,98)

بناءً على ما تم ذكره أنفاً تقبل الفرضية الرئيسة الرابعة وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على المستوى الكلي.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة والفرضيات المنبثقة عنها:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-10) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (97.14) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (98 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.498)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.731) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (9.86) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير والمستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغيرات أداء العمليات)، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى

الكلي. والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغيرات أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها. وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة (الحافظ، 2000) إلى وجود تأثير معنوي بين تصميم وتطوير المنتج في الاسبقيات التنافسية.

الجدول (5-10)

تأثير متغيرات تطوير المنتج

في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة B_0	B_1	R_2	F المحسوبة	F الجدولية
متغيرات أداء العمليات	0.835 *(2.98)	0.731 *(9.86)	0.498	*97.14	6.85

$* P \leq 0.05$ N=100 D.f.=(1,98)

ويمكن تحديد أثر متغيرات تطوير المنتج في كل متغير من متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي للشركة قيد الدراسة كالآتي:

أ. أثر متغيرات تطوير المنتج في الكلفة:

تشير نتائج الانحدار الموضحة في الجدول (5-11) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغير الكلفة على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (55.61) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (98 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.369)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.667) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (7.46) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير والمستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغير الكلفة) وبناءاً

على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير الكلفة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-11)

تأثير متغيرات تطوير المنتج

في الكلفة على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير الكلفة	1.120 *(3.13)	0.667 *(7.64)	0.362	*55.61	6.85

* $P \leq 0.05$ N=100 D.f.=(1,98)

ب. أثر متغيرات تطوير المنتج في الجودة:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-12) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغير الجودة على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (72.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (89 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.426)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.730) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (8.52) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير والمستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغير الجودة) وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير الجودة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها. وجاءت هذه

الدراسة متفقة مع دراسة (العزاوي، 2002) والتي أكدت على وجود علاقة تـأثير معنوي لمتغيرات الجودة وتطوير المنتج مجتمعاً في المكانة الذهنية كمتغير معتمد.

الجدول (5-12)

تأثير متغيرات تطوير المنتج

في الجودة على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير الجودة	0.885 *(2.73)	0.730 *(8.52)	0.426	*72.62	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f.=(1,98)

جـ. أثر متغيرات تطوير المنتج في المرونة:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-13) إلى وجود تـأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغير المرونة على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (40.17) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (98 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.291)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.657) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (6.34) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير والمستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغير المرونة). وبناءً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير المرونة في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-13)
تأثير متغيرات تطوير المنتج
في المرونة على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير المرونة	1.03 *(2.62)	0.657 *(6.34)	0.291	*40.17	6.85

$* P \leq 0.05$ N=100 D.f.=(1,98)

د. أثر متغيرات تطوير المنتج في التسليم:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-14) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغير التسليم على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (72.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (89 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.425)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.721) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (7.74) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير والمستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغير التسليم). وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير التسليم في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-14)
تأثير متغيرات تطوير المنتج
في التسليم على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة B_0	B_1	R_2	F المحسوبة	F الجدولية
متغير التسليم	1.03 *(2.62)	0.721 *(6.34)	0.425	*72.39	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f.=(1,98)

هـ. أثر متغيرات تطوير المنتج في الإبداع:

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (5-15) إلى وجود تأثير معنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغير الإبداع على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (88.07) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (98 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.473)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.830) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (9.38) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات تطوير المنتج) في المتغير المعتمد (متغير الإبداع) وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الخامسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير متغيرات تطوير المنتج معنوياً في متغير الإبداع في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها. جاءت هذه النتائج منسجمة مع دراسة (Bethon, 1999) حيث ركزت على العمليات الإبداعية لإنتاج منتوج جديد أو تطوير منتوج قائم.

الجدول (5-15)
تأثير متغيرات تطوير المنتج
في الإبداع على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغير الإبداع	0.378 *(1.13)	0.830 *(9.38)	0.473	*88.07	6.85

* $P \leq 0.05$ N=100 D.f.=(1,98)

ثالثاً. اختبار الفرضية الرئيسة السادسة:

تشير معطيات الجدول (5-16) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً في متغيرات أداء العمليات إذ يتضح ان المتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً) يؤثر معنوياً وايجابياً في المتغير المعتمد (متغيرات أداء العمليات)، إذ بلغت قيمة (f) المحسوبة (154.25) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.85) عند درجتي حرية (98 و1) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغت قدرة المتغير المستقل التفسيرية من خلال معامل التحديد (R^2) (0.611)، ومن خلال متابعة قيمة (B_1) والبالغة (0.939) وقيمة (t) المحسوبة لها والبالغة (12.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) عند مستوى معنوية (0.05) تأكد وجود التأثير المعنوي الموجب للمتغير المستقل (متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً) في المتغير المعتمد (متغيرات أداء العمليات). وبناءاً على ذلك تقبل الفرضية الرئيسة السادسة على المستوى الكلي والتي تشير إلى تأثير معنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً في أداء العمليات في الشركة قيد الدراسة والمصانع التابعة لها.

الجدول (5-16)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة
ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً
في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة		R_2	F	
	B_0	B_1		المحسوبة	الجدولية
متغيرات أداء العمليات	0.001 (1.12)	0.939 *(12.42)	0.611	*154.25	6.85

* P≤0.05 N=100 D.f.=(1,98)

3. أثر متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغيرات أداء العمليات:

آ. يتضح من الجدول (5-17) إن مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق وعدد المجهزين المتاح في الأسواق لهما تأثير معنوي في متغيرات أداء العمليات إذ بلغت قيمة (B_3) (0.282) وهي قيمة معنوية عند (0.05) بدلالة (t) الجدولية والمحسوبة، كما ان قيمة (B_4) قد بلغت (0.309) وهي قيمة معنوية أيضا عند مستوى (0.05).

ب. كما يتضح من الجدول (5-17) إن كلفة الحصول على المواد المشتراة تؤثر معنوياً في متغير الكلفة حيث بلغت قيمة (B_1) (0.504) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) في حين كان هناك تأثير سلبي لمدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة في متغير الكلفة إذ بلغت قيمة (B_2) (0.371-) وهي معنوية عند مستوى (0.05). كما يؤثر إيجابياً عدد المجهزين المتاح في الأسواق في متغير الكلفة إذ بلغت قيمة (B_4) (0.411) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

جـ. تشير معطيات الجدول (5-17) إلى أن عدد المجهزين المتاح في الأسواق يؤثر معنوياً في متغير الجودة إذ بلغت قيمة (B_4) (0.335) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) بدلالة (t) المحسوبة والجدولية.

د. يوضح الجدول (5-17) أن مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق يؤثر ايجابياً في متغير المرونة إذ بلغت قيمة (B_3) (0.648) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

هـ. من الجدول (5-17) يتبين أن مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق يؤثر ايجابياً ومعنوياً في متغير التسليم عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغت قيمة (B_3) (0.316) كما يؤثر عدد المجهزين المتاح في الأسواق في متغير التسليم معنوياً وايجابياً في متغير التسليم إذ بلغت قيمة (B_4) (3.55).

و. من الجدول (5-17) يتضح عدم وجود تأثير معنوي لأي من متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغير الإبداع على المستوى الكلي للشركة قيد الدراسة.

الجدول (5-17)

تأثير متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغيرات أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	B_0	كلفة الحصول على المواد المشتراة B_1	مدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة B_2	مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق B_3	عدد المجهزين المتاح في الأسواق B_4	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
بعد الكلفة	0.751 (1.95)	0.504 *(3.30)	0.371- *(2.16-)	0.199 (1.71)	0.411 *(3.13)	0.412	*16.76	3.48
بعد الجودة	0.286 (0.79)	0.268 (1.88)	0.132 (0.82)	0.131 (1.20)	0.335 *(2.72)	0.495	*23.30	3.48
بعد المرونة	0.656 (1.57)	0.075 (0.45)	0.149- (0.80-)	0.648 *(5.12)	0.161 (1.12)	0.424	*17.42	3.48
بعد التسليم	0.587 (1.62)	0.077 (0.54)	0.057 (0.35)	0.316 *(2.89)	0.355 *(2.88)	0.478	*21.72	3.48
بعد الإبداع	0.319 (0.74)	0.250 (1.47)	0.105 (0.55)	0.205 (1.58)	0.257 (1.75)	0.383	*14.71	3.48
أبعاد أداء العمليات	0.505 (0.127)	0.230 (0.081)	0.023- (0.873)	0.282 *(0.006)	0.309 *(0.007)	0.509	*24.65	3.48

$* P<0.05$ N=100 D. F = (4.95)

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

4. أثر متغيرات تطوير المنتج في متغيرات أداء العمليات:

آ. من الجدول (5-18) يتضح أن السرعة تؤثر تأثيراً معنوياً في متغيــرات أداء العمليات إذ بلغت قيمة (B_3) (0.355) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). كما يتضح أن التبسيط يؤثر ايجابياً أيضا في متغيرات أداء العمليات إذ بلغــت قيمة (B_5) (0.408) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

ب. يتضح من الجدول (7-18) أن متغير التبسيط يؤثر ايجابياً ومعنوياً في متغيــر الكلفة إذ بلغت قيمة (B_5) (0.318) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

جـ. تشير بيانات الجدول (7-18) إلى أن متغير السرعة يؤثر معنوياً فــي متغيــر الجودة إذ بلغت قيمة (B_3) (0.453) وهي قيمة معنوية عند مســتوى (0.05). كما يتبين أن متغير التبسيط يؤثر معنوياً في متغير الجودة إذ بلغت قيمة (B_5) (0.311) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

د. يتضح من الجدول (7-18) أن متغير السرعة يؤثر معنوياً في متغير المرونة إذ بلغت قيمة (B_3) (0.337) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). كما اتضح أن متغير التبسيط يؤثر معنوياً في متغير المرونة إذ بلغت قيمة (B_5) (0.367) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05).

هـ. يتضح من الجدول (7-18) أن متغير السرعة يؤثر معنوياً في متغير التسليم إذ بلغت قيمة (B_3) (0.341) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). كما يتضح أن متغير التبسيط يؤثر معنوياً في متغير التسليم إذ بلغت قيمة (B_5) (0.554) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05). بدلالة حجة (t) الجدولية والمحسوبة.

و. يشير الجدول (7-18) أن متغير السرعة يؤثر ايجابياً ومعنوياً في متغير الإبداع إذ بلغت قيمة (B_3) (0.422) وهي قيمة معنوية عند مســتوى (0.05). كمــا يتضح ان لمتغير التبسيط تأثيراً إيجابياً معنوياً في متغير الإبداع إذ بلغت قيمــة (B_5) (0.419) وهي قيمة معنوية عند (0.05).

الجدول (5-18)

تأثير أبعاد تطوير المنتج في أبعاد أداء العمليات على المستوى الكلي

المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة	B_0	التفوق B_1	رضا الزبون B_2	السرعة B_3	قابلية الفحص والاختبار B_4	التبسيط B_5	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
أبعاد أداء العمليات	0.754 *(2.71)	0.084 (0.89)	0.032− (0.20−)	0.355 *(3.68)	0.025− (0.28−)	0.408 *(4.40)	0.586	*26.65	3.17
الكلفة	1.13 *(3.11)	0.152 (1.23)	0.026− (0.12−)	0.196 (1.56)	0.045 (0.38)	0.318 *(2.64)	0.387	*11.87	3.17
الجودة	0.991 *(2.99)	0.140 (1.24)	0.216− (1.14−)	0.453 *(3.95)	0.054 (0.50)	0.311 *(2.81)	0.497	*18.55	3.17
المرونة	0.749 (1.89)	0.025− (0.18−)	0.212 (0.93)	0.337 *(2.42)	0.129− (0.97−)	0.367 *(2.74)	0.375	*11.26	3.17
التسليم	0.758 *(2.52)	0.110 (1.07)	0.030− (0.18−)	0.341 *(3.27)	0.159− (1.60−)	0.554 *(5.54)	0.576	(25.27	3.17
الإبداع	0.319 (0.95)	0.034 (0.29)	0.047− (0.25−)	0.422 (0.422)	0.059 (0.53)	0.419 *(3.74)	0.553	*23.24	3.17

* $P<0.05$ $N=100$ $d.f = (5, 94)$

( ) تشير إلى قيمة t المحسوبة.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

عرضت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل العلاقة والأثر بين مجموعة من المتغيرات المتمثلة بالشراء بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج ومتغيرات أداء العمليات وبهذا الاتجاه تم اختبار مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه المتغيرات، وبناءً على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقة التأثيرية فيما بينها وفق ما أفضى إليه أنموذج الدراسة، يعرض الفصل الثامن أهم الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة وصولاً إلى وضع التوصيات. وعليه فإن مضامين هذا الفصل ستتوزع ضمن مبحثين هما:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

المبحث الأول

الاستنتاجات

أولاً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

1. إن مفهوم الشراء بالجودة المناسبة هو فلسفة فكرية وثقافية وتنظيمية وإدارية يمكن من خلالها للشركة أن توفر احتياجات عملياتها التشغيلية من المواد بالجودة المناسبة لضمان استمرار الشركة في عملياتها.
2. يعد الشراء بالجودة المناسبة من المواضيع العلمية المهمة التي ساعد الشركة في أن تحقق الأهداف الخاصة بها مما يتطلب تحديد المتغيرات الخاصة بشكل دقيق ومركز.
3. يعدّ مفهوم الشراء بالجودة المناسبة هو بمثابة التوليفة المعتمدة على مجموعة من المحاور المتمثلة بالتركيز على تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم وجعلهم محوراً أساسياً يستلزم زيادة معلومات وخبرات وقدرات العاملين في مجال الشراء في الشركة.
4. تبرز أهمية متغيرات تطوير المنتج من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتجددة والمتنامية.
5. يسهم تطوير المنتج في الوقوف أمام المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق مما حتم علي الشركات التميز في منتجاتها الجديدة.
6. تساعد متغيرات تطوير المنتج الشركة في البقاء والنمو في الأسواق في سبيل خدمة ورضا الزبون.
7. تعدّ متغيرات أداء العمليات من المتغيرات المهمة التي تساعد الشركة في تحقيق أهدافها في البقاء والنمو من خلال تلبية متطلبات الزبائن الذين يعدون محور عملها.

8. يعبّر مفهوم أداء العمليات عن الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها الشركة لتحقيق أهدافها المالية وغير المالية من خلال تلبية متطلبات الزبائن وتحسين قدرتها التنافسية.
9. تهدف متغيرات أداء العمليات إلى تخفيض الكلف الكلية للإنتاج وفقاً للخصائص العملياتية التي تلبي حاجات الزبائن ورغباتهم من المنتجات.

ثانياً: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي:

اعتماداً على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات الإحصائية بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، واختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير وعلى مستوى الشركة قيد الدراسة ككل، يمكن استخلاص أهم الاستنتاجات الميدانية على النحو الأتي:

1. الاستنتاجات على مستوى الشركة قيد الدراسة ككل:

أ. الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

1. إن الأفراد المبحوثين يتفقون بشكل كبير تجاه كلفة الحصول على المواد المشتراة وكذلك مدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة. في حين حضي مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق وعدد المجهزين بنسبة إتفاق أقل.
2. اتضح وجود اتفاق عالٍ من قبل المبحوثين إزاء دور رضا الزبون والتفوق مقابل اتفاق نسبي اقل تجاه قابلية الفحص والاختبار والتبسيط والسرعة.
3. يوجد اتفاق نسبي عالٍ بين الأفراد المبحوثين فيما يخص متغيري الجودة والكلفة، وهو ما لم تحضَ به المتغيرات الأخرى من متغيرات أداء العمليات كالتسليم والمرونة والإبداع.

ب. الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات بين متغيرات الدراسة:

1. يوجد علاقة إحصائية معنوية موجبة بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات أداء العمليات كلاً وتفصيلاً.
2. يوجد علاقة إحصائية معنوية موجبة بين متغيرات تطوير المنتج ومتغيرات أداء العمليات كلاً وتفصيلاً.
3. يوجد علاقة إحصائية معنوية موجبة بين متغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً ومتغيرات أداء العمليات.

جـ. الاستنتاجات المتعلقة بالأثر بين متغيرات الدراسة:

1. يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لمتغيرات شراء المواد بالجودة المناسبة في متغيرات أداء العمليات كلاً وتفصيلاً.
2. يوجد تأثير ايجابي معنوي لكلفة الحصول على المواد المشتراة في متغير الكلفة. ووجود تأثير سلبي معنوي مدى الصلاحية والملائمة الوظيفية للمواد المشتراة في متغير الكلفة أيضاً. ووجود تأثير ايجابي معنوي لمدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق في متغيري المرونة والتسليم. ووجود تأثير ايجابي معنوي لعدد المجهزين المتاح في الأسواق في متغيرات الكلفة والجودة والتسليم.
3. يوجد تأثير ايجابي معنوي لمدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق وعدد المجهزين المتاح في الأسواق في متغيرات أداء العمليات ككل.
4. يوجد تأثير ايجابي ومعنوي لمتغيرات تطوير المنتج في متغيرات أداء العمليات كلاً وتفصيلاً.
5. يوجد تأثير ايجابي معنوي لمتغير السرعة في جميع متغيرات أداء العمليات باستثناء متغير الكلفة، كما اتضح وجود تأثير ايجابي معنوي لمتغير التبسيط في جميع متغيرات أداء العمليات.

6. يوجد تأثير ايجابي معنوي لمتغيري السـرعة والتبسـيط فـي متغيـرات أداء العمليات ككل.
7. للشراء بالجودة المناسبة ومتغيرات تطوير المنتج مجتمعاً تأثير ايجابي ومعنوي في متغيرات أداء العمليات.

المبحث الثاني

التوصيات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الباحثان من نتائج وفي ضوء الاستنتاجات النظرية والميدانية التي تم إيرادها فقد وجد من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

1. من الضروري جداً اهتمام ادارة الشركة المبحوثة بدراسة مضامين الفكر الاداري للإنتاج والعمليات وتعميق هذا الفكر وخاصة في مجال الشراء بالجودة المناسبة وذلك لما له أهمية في تحقيق أهداف الشركة وتقديم أفضل أداء يساعد على بقائها.
2. العمل على تخطي العقبات التي تحد من استخدام التقنيات الحديثة مع الأخذ بالحسبان القيام بتدريب العاملين واخضاعهم لدورات تدريبية فيما يخص التقنيات.
3. ضرورة اهتمام إدارة مصانع لشركة المبحوثة بمتغيرات اداء العمليات واستخدام ترتيب مناسب لهذه المتغيرات بما يمكنها من استخدامها سلاحاً تنافسياً لمواجهة المنتجات المنافسة خصوصاً وانها تعمل في بيئة تتسم بالديناميكية العالية.
4. يتطلب من إدارة مصنعي الغزل والنسيج ومعمل (ولدي) في الموصل الاهتمام بتطوير قنوات الاتصال وتدعيمها بين جميع المستويات الوظيفية.
5. ندعو إدارة مصانع الشركة المبحوثة إلى الاهتمام بتصميم نظام للمعلومات الخاصة بجودة منتجاتها وبالاعتماد على استخدام الحاسبة الالكترونية لسهولة الحصول على المعلومات في اقصر فترة ممكنة على أن تتضمن هذه المعلومات كل مايتعلق بتفاصيل الإنتاج ابتداءً من دخول المادة الأولية انتهاءً بنتائج الفحوصات وأسباب ظهور المعيبات في المنتجات.

6. ضرورة اهتمام مصانع الشركة المبحوثة بالتركيز على تخفيف الكلف من خلال التعرف على المعوقات التي تحول دون تحقيق هذا الهدف باعتباره من المتغيرات المهمة والحيوية التي تستطيع الشركة من خلالها تحقيق أهدافها في البقاء والاستمرار من جهة وفي تحقيق الأرباح من جهة أخرى.
7. تدعو الباحثان إدارة مصانع الشركة المبحوثة مصنع الغزل والنسيج ومعمل (ولدي) في الموصل بضرورة الاهتمام بمتغير المرونة بشكل أكبر وذلك من خلال إجراء التحويرات والتطويرات على المكائن والمعدات والخطوط الإنتاجية وكذلك تنمية مهارات الأفراد العاملين من خلال زجهم في دورات تدريبية مستمرة لإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من تقديم منتجات جديدة.
8. يقترح الباحثان العناوين الآتية كدراسات مقترحة للمستقبل:
   - دور الشراء بالجودة المناسبة في تطوير الأداء الاستراتيجي للشركة.
   - العلاقة بين الشراء بالجودة المناسبة وتقانة المنتج وأثرهما في الأسبقيات التنافسية.
   - دور تطوير المنتج في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.
   - تحليل العلاقة بين أداء العمليات والأداء الاستراتيجي للشركة.
   - دور الإبداع في تطوير المنتج وأثرهما في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

المصـــادر

أولاً: المصادر العربية

آ. الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. أثيلة ياسين العزاوي، (1993)، تقويم استراتيجية العمليات: دراسة تطبيقية للمنشاة العامة للصناعات الغذائية، أطروحة دكتوراة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.**

2. آلاء حسيب الجليلي، (1999)، الأثر التتابعي لدورة حياة المنتج والأسبقيات التنافسية للعمليات في اختيار استراتيجيات الطاقة: دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الإنتاجية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

3. أياد محمود عبدالكريم الرحيم، (1996)، دور القرارات الإستراتيجية في إدارة عمليات التعليم الجامعي في العراق، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.**

4. تماضر عبد الوهاب الدباغ، (1999)، اثر بعض خصائص العمليات في تحسين المواتمة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الستراتيجي لنوع الأعمال، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.**

5. حسين نورالدين عبدالعزيز، (2001)، الأثر التتابعي لعروض خصائص العمليات وعوامل نجاح التصنيع في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية المساهمة في محافظتي نينوى والتأميم، رسالة ماجستير في علوم الإدارة الصناعية (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

6. حكمت رشيد سلطان، (1997)، الأثر التتابعي لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في الخيار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

7. زينب شكري محمود نديم، (2000)، اثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركة الصناعات الإلكترونية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.**

8. سليمان أحمد آل خطاب، (1996)، الأشكال المتاحة لتسويق السلع الاستهلاكية الاردنية دولياً، دراسة من شركات جمعية المصدرين الأوربيين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

9. صفوان ياسين حسن الراوي، (2005)، أثر بعض العوامل البيئية في الإبداع التقني: دراسة استطلاعية على مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في الإدارة الصناعية (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

10. عباس ظاهر العامري، (2000)، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.**

11. علي عبدالستار الحافظ، (2000)، اثر هيكل تقانة المنتج في الأسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

12. غسان قاسم داؤد سلمان اللامي، (1999)، التغيير التكنولوجي وانعكاساته في تحسين أداء العمليات: حالة دراسية في صناعة السمنت العراقية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.**

13. ماجدة محسن عبدالرحمن محمد الحكيم، (2003)، متطلبات تطوير فاعلية نظام تقييم الأداء الصناعي في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي: دراسة حالة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

14. محمد عبدالوهاب محمد العزاوي، (2002)، أبعاد الجودة وتطوير المنتج وأثرهما في تعزيز مكانة الإطار المحلي في ذهن المستهلك العراقي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مستخدمي الإطارات المحلية في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، **كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.**

ب. الدوريات:

1. أحمد مصطفى ناصيف، (2001)، رؤية تحليلية معاصرة لتحديث الأداء في المنظمات العربية، **مجلة الإداري**، العدد (87).

2. أكرم أحمد الطويل، حكمت رشيد سلطان، (2002)، أثر الكلفة والجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي نسيج جواريب النايلون ونسيج الحاج يونس، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد 67، العدد 24/1.

3. أكرم الطويل، وحكمت رشيد سلطان، (2002)، أثر الكلفة والنوعية في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركتي نسيج جواريب النايلون ونسيج الحاج يونس، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد (67)، المجلد (24)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

4. أما مصطفى عصفور، (2004)، عقود الشراء كأحد خصائص إدارة الشراء، **الملتقى العربي الثالث، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن،**

وورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 18-20 كانون الأول.

5. حامد عبيد حداد، (2002)، بعض نواحي تقويم الأداء في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد 9، العدد 31.

6. خالد شاحذو خلف الدليمي، مخلص شياع علي، (1993)، تقويم كفاءة أداء شركة الفلوجة لانتاج المواد الانشائية، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

7. خلود هادي عبود الربيعي، (2001)، "أهمية تطبيق استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية العراقية: "دراسة تحليلية"، **مجلة تنمية الرافدين**، المجلد (23)، العدد (63)، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

8. درية إبراهيم ذياب، (2002)، دور العنصر البشري وأهميته في إدارة المشتريات والمخازن، **الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن**، القاهرة، جمهورية مصر العربية 28-39 ديسمبر.

9. ريتشارد ليفي، (2001)، الابتكار الجذري كيف يمكن للشركات القائدة أن تتصدى للشركات الصاعدة، ترجمة (شعاع)، **خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**، العدد 213.

10. السيد فتحي حسيب، (2004)، الاتجاهات الحديثة في إدارة المناقصات، **الملتقى العربي الثالث، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن**، وورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 18-20 كانون الأول.

11. صادق الحسيني، وعبد خرابشة، (2000)، متطلبات أجهزة الرقابة المالية العليا للقيام برقابة الأداء، **مجلة دراسات**، المجلد (27)، العدد (2).

12. صالح مهدي العامري، وسلوى هاني السامرائي، (2002)، تأثير التكنولوجيا في الإبداع التقني، دراسة ميدانية لاراء عينة من المدراء في الصناعة العراقية، **مجلة البحوث التقنية والتخصصات الإدارية**، هيئة التعليم التقني، بغداد، العراق، العدد (1).

13. عادل بلبل، (1990)، الايزو ومتطلباته، **مجلة هندسة التغيير الجديدة في الإدارة**، السنة الأولى، العدد الأول، أبريل.

14. عبدالعزيز مخيمر، وعبدالمحسن جودة، وناجي خشبة، وعبدالقادر محمد وسعد مطاوع، (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، (ندوات ومؤتمرات)، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

15. عدي رامي جويدة، رغد يوسف الجزراوي، (2002)، "الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية"، **مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والثلاثون**، شباط، الجامعة المستنصرية، بغداد.

16. غادة عوض القط، (2004)، الأسس والأساليب المعاصرة لإدارة الشراء، **الملتقى العربي الثالث، الاتجاهات الحديثة في إدارة المشتريات والمخازن**، وورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 18-20 كانون الأول.

17. محفوظ حمدون الصواف، (2006)، فاعلية الشراء الإلكتروني: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية الأردنية، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد (83).

18. محمد عبد الوهاب العزاوي، (1997)، "تكنولوجيا الايصاء الواسع"، **مجلة تنمية الرافدين**، العدد؟؟، المجلد 19، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.

19. مسلم علاوي السعد، ومزهر عبدالسادة، (2003)، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشأة الصناعية العراقية، **مجلة افاق اقتصادية**، مركز البحوث والتوثيق، دولة الامارات العربية المتحدة، المجلد (24)، العدد (96).

20. مصطفى أبو بكر، (2002)، المشكلات والصعوبات التي تواجه وظيفة الشراء: مدخل استراتيجي للتصحيح في الجوانب الفنية والتنظيمية في أعمال الشراء، **الملتقى العربي الأول لإدارة المشتريات والمخازن**، القاهرة، جمهورية مصر العربية 28–39 ديسمبر.

21. نادي ناشد، (2002)، **الملتقى العربي الاول لإدارة المشتريات والمخازن**، استخدام نظم الكومبيوتر الحديثة في تسجيل ومتابعة المخزون والمشتريات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

ج. الكتب:

1. أبي سعيد الديوه جي، (1999)، **إدارة التسويق**، ط2، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.

2. ـــــــــــــ وأكرم أحمد الطويل ودرمان سليمان صادق، (2002)، **إدارة المواد**، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.

3. أحمد حسين علي حسين، (2000)، **المحاسبة الإدارية المتقدمة**، الدار الجامعية، القاهرة.

4. أحمد شاكر العسكري، (2000)، **التسويق الصناعي: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

5. أحمد شلبي عرفه، (1997)، **الإدارة الشرائية والفراغ**، دار النهضة العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

6. أكرم الطويل وقحطان العبدلي، (1990)، **إدارة المواد**، دار الحكمة للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل.

7. اوبيدي ويلسون، (1995)، **الاتجاهات الحديثة في التسويق**، ترجمة نيفين عراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع.

8. توماس هيلين، ودافيد هنجر، (2001)، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

9. ثامر ياسر البكري (2005)، **تسويق الخدمات الصحية**، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الادرن.

10. حسين حريم، (2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.

11. حمد كمال زعتر، (1985)، **الإدارة العلمية لوظيفتي الشراء والتخرين**، فينكس لنشر وتسويق الكتب، القاهرة.

12. خضير كاظم حمود، (2001) **إدارة المواد**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

13. خليل محمد حسن الشماع، (1991)، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، ط1، مطبعة الخلود، بغداد.

14. ــــــــــــــــ وخضير كاظم حمود، (2000)، **نظرية المنظمة**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. رضوان المحمود العمر، (2003)، **مبادىء التسويق**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

16. زاهد عبدالحميد وسامي طوبيا سعيد، (1989)، **إدارة المشتريات**، ط1، مطبعة شفيق.

17. زياد محمد الشرمان وعبدالغفور عبدالسلام (2001)، **مبادىء التسويق**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

18. ستيفن كارتر، (1997)، **إدارة المشتريات الناجحة**، ط1، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت.

19. سعيد محمد المصري، (1998)، **الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشات الإنتاجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

20. سليمان عبيدات وآخرون (1989)، **إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث الإدارة المواد)**، ط1، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

21. ـــــــــــــــ، (1992)، **إدارة الشراء والتخزين (مفهوم حديث لإدارة المواد)**، ط2، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22. سليمان عبيدات، (1995)، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، ط3، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمان، الاردن.

23. ـــــــــــــــ، (2000)، **إدارة الشراء والتخزين**، دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع، ط2.

24. سمير العبادي ونظام سويدان، (1999)، **التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

25. شفيق إبراهيم حداد ونظام سويدان (1998)، **أساسيات التسويق**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

26. عبدالستار محمد العلي، (2000)، **إدارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

27. ـــــــــــــــ، (2001)، **الإدارة الحديثة للمخازن والمشتريات**، إدارة سلسلة التوريد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

28. عبدالعزيز مخيمر، (1997)، **إدارة المشتريات والمخزون، الاسس العلمية – النماذج الكمية الحاسبات الالية والممارسات العملية**، جامعة الملك سعود، السعودية.

29. عبدالكريم محسن وصباح مجيد النجار، (2004)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

30. علي شريف وعلي الشرقاوي، (1983)، **إدارة الشراء والتخزين**، دار النهضة العربية، بيروت.

31. عمر وصفي عقيلي ومنعم زمزير الموسوي وقحطان بدر العبدلي، (2004)، **إدارة المواد (الشراء والتخزين من منظور كمي)**، ط2، دار وائل للنشر، عمان.

32. مؤيد سعيد السالم، (1999)، **نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)**، ط1، مطبعة شفيق، بغداد.

33. مجيد عبد جعفر الكرخي، (2001)، **مدخل إلى تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام البينات المالية**، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد.

34. محمد إبراهيم عبيدات، (2000)، **تطوير المنتجات الجديدة**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.

35. محمد إسماعيل عمر، (2000)، **أساسيات الجودة والإنتاج**، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.

36. محمد سعيد عبدالفتاح، (1984)، **إدارة المشتريات والمخازن**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت.

37. محمد عادل زايد، (2002)، **الأداء المنظمي المتميز الطريقة إلى منظمة المستقبل**، أستاذ إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

38. محمد عبد عبدالرحيم، (1985)، **إدارة المشتريات الصناعية**، ط2، مطبعة دار الهندي، القاهرة.

39. محي الدين الازهري، (1981)، **إدارة المشتريات (مبادئ وسياسات)**، ط2، دار الفكر العربي، جامعة القاهرة.

40. منعم جلوب زمزير، (1995)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

41. مهدي حسن زويلف، (2004)، **إدارة الشراء والتخزين**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان.

42. نجم عبود نجم، (2003)، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

43. نظام موسى سويدان وشفيق إبراهيم حداد، (1998)، **أساسيات التسويق**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

44. نعيم حافظ أبو جمعة، (1999)، **أساسيات وإدارة التسويق**، دار القلم للنشر والتوزيع، دولة الامارات العربية المتحدة.

45. نهال فريد مصطفى، (1997)، **إدارة الافراد**، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر.

46. هايل يعقوب فاخوري، (2001)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

47. الوداس بوفا، (1999)، **مدخل إدارة الإنتاج والعمليات**، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

A. Articles:

1. Adam & Swamidass, (1989), "Assessing Operations Management from a Strategic Perpectire" **Journal of Management**, Vol. Is, No.2.
2. Albert L. Page, (1993), Assessing New Product Development Practices and Performance Establishing Crucial Norms, **Journal of Product Innovation Management**, September.
3. Altman, Ellen, Hornon Peter, (1998), Service Quality & Customer Satisfaction do Matter, **American Libraries**, Vol. 29, (Aug.)

4. Alvin, J. Willams, (2005) Managing Supplier Relationships, Adopting customer Relation management to strategic supply challenges: Clues for success **ISM htt://www.ISM.WS.**
5. Baker Ramsay, Jun (2005), The Real Meaning of Volume in Trading Relationship; **International Journal of Operations & Production Management,** Volume: 25 Issue: 6 page: 549-565.
6. Becca J. Robinson, (2005), To supply Management Professional Growth the Key to Your Future, **ISM htt://www.Ism.**
7. Bele. GG, (2001), Purchasing role in quality, Harvard Business on line, Januall hittp. **Energy Citations Data base, com.**
8. Bragman, Audia H., J. I. T: (1990), A Purchasing Concept for Reducing Lead Tines in Time-Based Competition, **Business Horizons**, Vol. 3q, No 4 Jon-Aug.
9. Buffa, E. S., (1989), "Making American Manufacturing Competitive, **Omega**, Vol. 34, No.6.
10. By Joe Flower, (1990), "Managing Quality: A discussion with David Garvin. **Appeared in the Healthcare forum Journal**, September-October, Vol.33, #5.
11. Corol L. Marks, (2005), Effective Supply Manager Tools develop Effective Matrics for Supply Management, **ISM htt://www.ISM.Ws.**
12. Denton, Keith D, (1994), "the power of Flexibility", **Business Horizon**, Vol, 37, No. 4, July-August.
13. Eccles, R. G., (1991), The Performance Measurement Mainfesto, **Harvard Business Review**, Jan-Feb.
14. Edison, D.P, (2005), Product Development With Suppliers The Role of Database Commonality- Society of Automotive Engineers (SAE), **Technical paper Series**, # 970776, SP-1266.
15. Elango & Menihart W. A., (1994), Selecting A flexible Manufacturing System: A Strategic Approach, **Long Range Planning**, Vol. 27, No. 3.

16.Fait Znger, Edward Lee, Hawl, (1997), Mass Customization Hewlett Packard: The Power Post Poneme, **Harvard Business Review**, Jan-Feb.
17.Fawrott, S. E., (1989), the Japanese Challenge: Anotein the Emergence of Japanese Comptitive, **Operation Management Review**, Vol. 7 No. 1&2.
18.Fornell, Cloes, (2002), A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, **Journal of Marketing,** 56, January.
19.George E. Cantrell, (2005), Effective Supply manager tools, developing an Effective Sourcing plan for Volatile priced Commodities **ISM htt://www.ISM.Ws.**
20.Groote, Y. Avierd, (1994), "The Flexibility of Production Process: A General Framework", **Management Science**, Vol. 40, No. 6.
21.Hauserm John R. Duncan, I. Simester & Birger Wernerfelt, (2003), Customer Satisfaction Incentives, **Marketing Science**, 13 Fall.
22.Howell & Soucy, (1987), "Operating Controls in the New Manufacturing Evironment", **Management Accounting,** October.
23.James Crump, (2005), Leading Practices and Proven Results, Supplier Performance and Score cards for Indirect Spend **ISM htt://www.Ism.Ws.**
24.Kaplan, Robert S., and Norton, David P., (1992), The Balanced Scorecard Measures that Drive performance", **Harvard Business Review**, January-February, www.maaw.info/artsum-kaplan.norton wwhtm.
25.Keith Pavitt, (1995), What We Know about the Strategic Management of Technology, **California Management Review**, Vol. (32), No. 3, Spring.
26.Lansiti, M, Red World K & D, (1993), Jumping the Product Generation Gap, **Harvard Business Review**, May Jane.
27.Larry C. Giunipero, (2005), Supply Management: A Strategic Perspective Lean Supply Strategies, **ISM, htt://www.ism.ws.**

28.Leangck & Snyder, Dl, (1990), "Research in the Proçess and Content of Manufacturing Strategy Omega", **The International Journal of Management Science**, Vol. 18, No.2.
29.Leong, C. & GK, Snyder, Dl., and Ward PT, (1989), Research in Process and Content or Manufacturing Strategy, **Omega**, Vol. 18, No. 2.
30.______________________________, (1990), "Research in the Process and Content of manufacturing Strategy". **Omega**, Vol. No2.
31.Lode Li & Yew, Lee, (1994), "Sing Prancing & Delivery Time Performance In Competitive Environment", **Management Science**, Vol. 40, No. 5, May.
32.Lori A. Sisk, (2005), Leading Pratices and Proven Results low cost country Strategic Sourcing **ISM htt://www.ISM.WS.**
33.Malee. Lucas, (2005), Architectural development through early supplier integration, **R & D Management**, 28, 9.
34.Mark E. Atins, (2001), DM Direct Stetter the Hidden Rol of Data Quality in E-Commerce Success **www-elmteview.Com.**
35.Marria Vagasi, (2002), Competing Through New Product Development Supported By Knowledge Gained from Investigations on Success Factors, **Peridica Polytechnica Ser Soc.**, Man Vol.10 No.2.
36.Michael Wetzer, (2003), Today's Product Life Cycle Management: A cheiving Product development break Throughs, **www.accenture**, innovation delireed.
37.Miller, Kent, D., & Bromoley, Philip, (1990), Strategic Risk & Corporate Performance: An Analysis of Alternative Risk Measurements, **Journal of Academy of Management Review**, Vol.30, No.4.
38.Nancy, Fjallbrant, (1984) What the User wants in Document Delivery Service, International Online Information, **Meeting 8th**, Publishing by Leared, 1984.

39.Nation Association of Purchasing Management USA Crp-M Study Quide (1997), 6th ed., **http://www/invatol-com/Buy Ven Qual.html**.
40.Neely, Patricial L., and Philip, (1995), "Flexible Manufacturing Implication, for Strategy Formulation and Organi Zation Design." **Academy of Management Review**, Vol. 13, No.4, October.
41.Nemetz & Fry, (1988), "The Strategic Advantages of the Foctory of the Future". **California Management Review**, Vol. XXI, No.3, Spring.
42.Nichulas, G. Carr, (1999), Visualizing Innovation, **Harvard Business Review**, Vol. 77, No. 5, Sep.-Oct.
43.Nicolas Carr, (2003), Quality and Purchasing Professional might want to monitor, www.Harvard **Business review's**, May 21.
44.Noumonn, Earl, Porter, W., Jackson, (2005), How to Implement A Customer Satisfaction Program, **Business Horizons**.
45.Nowlis S. and Simonson, (1996), the Effect of New Product features on Brand Choice, **Journal of Marketing Research**, Vol. Xxxx 111. Feb.
46.Oliver, John., (1994), "Assignment Flexibility, Where Will it lead ?" **International Management Magazine**, Vol. 36, No.4 July-August.
47.Oliver, Richard, (2003), Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response, **Journal of Consumer Research**, 20, December.
48.Parthasarthy, Raghavanaal and Seth, Prakash S. (1992), "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organi Zational Structure". **Academy of Management Review**, Vol. 17, No.1.
49.Paul, Connor & Caroline Tynan, (1999), Sickness and in Health: Exploring and Redeveloping A Measure of Marketing Effectiveness, **Journal of Marketing Management**, Vol. 15.

50.Pelehalv, James A., (1993), "Quality Strategy and Competitiveness" **California Management Review**, Vol. Xxvll, No.12.
51.Peter E. OReilly, (2005), I deal Supply Management Organization Fermal for (2005), Supply Management. A Strategic Perspective is **M htt://www.**
52.Peter, Jocobs, (2005), put the right Decision the Right Quality, Harvard Management Update, **Harvard Business online**, May 1.
53.Raffaella Man Zini, (2004), The externalistion of R & D activities and the growing Market of Product development Services, **R & D Management**, 34,1.
54.Ralph E., Gomory, (2000), From the Ladder of Science to the Product development Cycle, **Harvard Business Review**, Vol. 67, No. 6, Nov.-Dec.
55.Richard & Michael, (2005), Quality and Purchasing: Common challenges and opportunities **www.Harvard Business Review +www.SMI.Com.**
56.Richard Lakarder, (1997), A New Perspective on Customer Satisfaction, Work Group Resource, Inc., Contact with **Richard@business-coaching.com**
57.Richard Pennkgton & Michael Chapman, (2005), Quality and Purchasing Common Challenges and Opportunities. A Supplemental Paper Presented to the (2005) Rocky Mountain-Quality, **Conference www Supply Management and the Bottom line**, April 19.
58.Rimball R. Easley, (2005), Effective Supply Manager Tools, Lowering Supply Chain Cist, **ISM, htt://www.ism.ws.**
59.Robins, James & Wierema, Magareth, (1995), A resource Based Approach to Mautibu-sinss Firms: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 16, No. 4.

60. Roland T., Tust & Sajecv, (2005), Customer delight: Foundations Findings and Managerial Insight, **Journal of Retailing**, 73.
61. Roth & Aleday & Miller Jeffery C. M., (1992), Success Factors Manufacturing, **Business Horizons**, No. July-August.
62. Rust Robert T. & Anthony J. Zaharik, (2004), Customer Satisfaction, Customer Relation and Market Sahre, **Journal of Retailing**, July, Vol. 9.
63. Schemenner, Roger, (1997), Every Factory has Alife Cycle, **H.B.R** Vol.31.
64. Shatterje & Yalmaz. M., (1994), "Quality Confusion Too Many Guru, Not Enough Disciples", **Business Horizon**, Vol., 37, No. 2, March-April.
65. Shetty, Y. (1988), "Managing Product Quality for Profitability" SAM **Advanced Management Journal**, Vol. 53, No.4, Autumn.
66. Spreng, Richard A., Scott Mackenzie & Richard Olsharsky, (2005), Areexaminations of the Determinates of Consumer Satisfaction, **Journal of Marketing**, 60 (July).
67. Sriram, R. S. & Gupta, Y. P., (1991), "Cost Measurement for Flexible Manufacturing systen", **Long Range Planning**, Vol. 34, No. 5, Pergamon Press LTD, London.
68. Stalcke. Gr. (1988), the Next Source of Cometitive Advantage, **Harvard Buisness Review**, Vol. 12, July-August.
69. Steve logan, (2003), u.s. Department of Energy procurement and purchasing performance Balanced score card program Web Site. http.professionals. **pcdoe.gov http: www.american-purchasing.com**.
70. Swamy dass, Pawl M. & Mewell, William T. (1996), Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, **Management Science**, Vol. 33.
71. Ulrich, K. (2oo5), The role of Product architecture in the manufacturing Firm, **Research Policy**, 24.

72. Upton, Davidin, (1992), "the Management of Manufacturing Flexibility **California Management Review**, Vol. 36, No.2.
73. Van, Dierdinicr, R., & Miller, J. D., (1984), Designing Production Planning and Control Systems, **Operation Management**, Vol. 4, No. 2.
74. Venkatraman, N., & Ramunjam, V., (1986), Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Approaches, **Academy of Management Review**, No. 4, Vol. 11.
75. Vittorio Chiesa, (2004), The Externalistaion of R & D Activities and the Growing Market of Product Development, **R & D Management**, 34, 1.
76. Ward, C. Smith, (1990), Product Life Cycle Strategy How to Stay on the Growth Curve, **Management Review**, Vol. 69, January.
77. Wheelwright, S. C., & Sasses, W. E., (1989), The New product Development Map, **Harvard Business Review**, May-June, 67.
78. ________________, (1980), Manufacturing Strategy: Defining The Missing Link, **Strategic Management Journal**, Vol. 5, No. 1.
79. ________________, (1989), Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link, **Strategic Management Journal**, Vol. 5: No. 1.

B. Books:

1. Adem, Everett E., and Ebert Ronald J. (1996) **Production and Operations Management: Concepts, Models and Behavior**, 5th ed. New Delhi: Prentice-Hall of India.
2. Alan Rugman & Richard Hodgetts, (1995), **International Business**, Mc Graw-Hill, USA.
3. Annual Report, (1997), **The American National Standards Institute**, New York, Aug. 1.

4. Aquilano, Nicholas L, Chace, Richard Pr., David, Markm (1995), **Fundamental of Operation Management**, 2nd ed. Student editions, U.S.A.
5. Bergman, B. & Klefsijo Bengt, (1994), **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction**, McGraw-Hill Co., U.K.
6. Best, Royer J., (1997), **Marketing Based Management: Strategies for Growing Customer Value & Profitability**, Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
7. Buffa & Sarini, (1987), **Modern Production Management**, 2rd.ed., New York, John Wiley & Sons, Inc.
8. Burry Reuder & Jey Heizer, (1997), **Principles of Operations Management With Tutorials**, 2nd ed, Prentice-Hall, Inc U.S.A.
9. Cetro, S. C & Peter, P.J. (1990), **Strategic Management: A focus on Process**, McGraw-Hill, Inc., USA.
10. Cokins, Gary, (2003), **Strategic Performance Management**, www.pceo.us.
11. Cox III, Jamesf., Blackstone, John H., Jr, and Spencer, Michaels. (1992), **APICS Dictionary**, 7th ed. University of Georgin, Department of Management College of Business.
12. Czerplice, John, A., (1992), **Competitive Marketing Strategy**, Prentice-Hall, Englwood Cliffs.
13. Daft, Richard L., (2003), **Management**, 6th. Ed., West Publishing Co., New York.
14. ___________., (2001), **Organization Theory and Design**, 7th ed, South–Western college, Publishing, U.S.A.
15. Dalrymble, Douglas J. & Parson Leonard J., (1986), **Marketing Management: Strategies and Cases**, 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
16. David, W. Gravens & M. J. Neely, (1994), **Strategic Marketing**, Richard Irwin, Inc, USA.
17. Dilworth, B. James, (1989), **Operation Management: Decision Making in the Operation Function**, 3rd.ed., McGraw-Hill, New York.

18. ______________, (1992), **Operations Management Design, Planning and Control for Manufacturing and Service**, McGraw-Hill, Inc., New York.
19. ______________, (1993). **Operation Management: Design & Control for Manufacturing & Service**, McGraw-Hill, N.Y.
20. ______________, (1996), **Production and Operations Management**, 4th ed., McGraw-Hill Publishers, New York.
21. ______________, (1996), **Operations Management**, A Division of the McGraw-Hill Companies, USA.
22. Donald W. Dobler & David N Burt, University of san Diego (1996) **Purchasing and Supply Management**, 6th ed., The MCGR AW-HILL Companies, Inc, New York.
23. Edward M. Knod, Jr, (1998), **Operations Management, Customer-Focused Principles**, McGraw-Hill Companies, Inc, New York.
24. Eric N. Berkowits & Other, (1997), **Marketing**, 5th ed, USA.
25. Evans, R. James, (1993), **Applied Production and Operation Management**, 4th ed., West Publishing Co., U.S.A.
26. ____________, (1997), **Production Operations management: Quality**, Performance Co., New York.
27. Fletcher, K. (1990), **Marketing Management and Information Technology**, Prentice-Hall International Group, England.
28. Fred R. David (2001), **Strategic Management: Concept & Cases**, 8th ed, Prentice Hall, Inc., U.S.A.
29. Garvin, D. A., (1988), "**Management Quality**", The free Press, New York.
30. George, W., Voision Webdell, J., (1999), **Supply Chain Management**, Sep.-Oct., Prentice Hall, Person Education.
31. Gilbert, D., Harrell, (2002), **Marketing Connecting with Customers**, McGraw-Hill Co.
32. Glen Lurban and John K. Hurses, (1980), **Design and Marketing of New Product**, McGraw-Hill, New York.

33. Heizer, Jay & Render, Barry, (1997), **Production and Operations Management Strategic and Tactical Decision,** 4th ed, Prentice Hall, New Jersey.
34. ______________________, (1999), **Principles of Operations Management**, 3rd ed., McGraw-Hill Co., New York.
35. ______________________, (2000), **Operations Management,** 6th ed., Prentice-Hall, U.S.A.
36. ______________________, (2001), **"Operations Management"** Prentice-Hall, New Jersey.
37. Helmut, Goebel and Manfred Wer2.(1984). **Flexibles Fertigungs system Hotter Ausbaustufe Fuer Die Variaiten-Produktion**, Werkstall and 13etviels.v.Sep 1984, Leerned German.
38. J. A. Howord, (1996), **Theory of Buyer Behavior in Perspectives in Consumer Behavior**, Glen View, Scott.
39. J. D. Darsky, (1995), **World-Class Customer Satisfaction**, Irwin Professional Publishing Co., New York.
40. J. Paul Peter & James Mc Manus-Bascom, (1998), **Marketing Management**, 5th ed, McGraw-Hill Co., New York.
41. James R., Evans, (1994), **Applied Production and Operations Management**, 4th ed. West Publishing Co, Minneapolis st. Paul, New York.
42. Jerome Omter, (2004), **Managing With innovation**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
43. John A. Carlisle and Robert C., (1997), **Redeeming Customer-supplier Relationships,** U. K.
44. John M. Nicholas, (1998), **Competitive Manufacturing Management**, McGraw-Hill International Editions, USA.
45. Juran, J. M., (1974), **Quality Control Handbook**, 3rd ed., McGraw-Hill Co., New York.
46. __________, (1985), **Management of Quality**, 5th Ed., McGraw-Hill, New York.

47. ____________, (1988), **Quality Control Handbook**, 4th. ed., McGraw-Hill Book Company, Inc., N. Y.
48. Katsundo Hitomi, (1996), **Manufacturing Systems Engineering**, Publishers Taylor & Framcis.
49. Kerin, Hartiey, (1998), **Marketing**, 5th. ed., McGraw-Hill, New York.
50. Koontzh. O'Donnel, C. & Weihrich H., (1988), **Essentials of Management**, 2nd. Ed. Pr. McGraw. Hill, Singapore.
51. Kostas, Adccristiontis, (1981), **Produstion Management**, McGraw-Hill, Tokyo.
52. Krajewski J. & Larry P. Ritzman, (1998), **Operations Management Strategy and Analysis**, 5th ed., Addison Wesley Publishing Company, Inc.,U.S.A.
53. ____________________________, (1996), **Operations Management, Strategy and Analysis**, Addison Wesley Publishing Co. Inc., New York.
54. ____________________________, Larry, (1999), **Operations Management: Strategy and Analysis**, 5th. Ed., Addison Wesley Publishing Co., New York.
55. ____________________________, (1993), **Operations Management Strategy & Analysis**, 3rd ed., Addison-Wesley Publishing Co., New York, U.S.A.
56. ____________________________, (2005), **Operations Management**, 7th.ed., Pearson Prentice-Hall.
57. Leong Gk & Snyder, Dl (1993), **Management Concepts & Applications**, 3rd ed. New York Harper Row.
58. Lin, F. R. and Shaw, M. J. (1998), **The Order Fulfillment Process in Supply Chain-Flexible Manufacturing**, McGraw-Hill Person Education.
59. Lynch, Richard, (2000), **Corporate Strategy**, 2nd ed., Prentice-Hall, U.K.
60. Markland E., & Vicckery, Shownee & David, Robert A., (1995), **Operations Management Concepts in Manufacturing and Services**, West Publishing Company, USA.

61. Michael Wetzer, (2003), **Today's Product life Cycle Management: Achieving Product Development,** break thorough.
62. Monks, Joseph, (1984), **Operation Management,** 3rd ed., Mc Graw-Hill, N.Y.
63. Moodey, PE, (1990), **Strategic Manufacturing Dynamic: New Direction for the Dowjonsc.**
64. Norri, Hamed & Rad ford, Russel, (1998), **Production and Operations Management,** McGraw-Hall, New York.
65. Packer & Jocopsen, (1997), **Cost Accounting A Managerial Approach,** New York, McGraw-Hill Book Company.
66. Partol, Kathry N. M & Martin, David, (1994), **Management,** 4th. Ed, Mc Graw-Hill, U.S.A.
67. Peter, Paul J. & Donnelly James H., (1985), **A Preface to Marketing Management,** 3rd ed., Business Publications Inc.
68. Philip Kotler & Turner, Ronald, E, (1989), **Marketing Management Analysis: Planning Implementation and Control,** 6th ed, Prentice-Hall, Canada, Inc., USA.
69. Philip Kotler & Turner, Ronald, E, (2000), **Marketing Management,** McGraw-Hill Co., Inc, USA.
70. ______________________________, (1993), **Marketing Management Analysis: Planning Implementation and Control,** 6th. ed., Prentice-Hall, Inc., Canada, New Jersey, USA..
71. ___________, (1997), **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, & Control,** 9th ed, Prentice Hall, Inc., U.S.A.
72. ___________ & Armstrong, Garge, (1999), **Principles of Marketing,** 8th.ed., Prentice-Hall, Inc., New York, U.S.A.
73. Philip R. Cateara and Joh L. Craham (1999), **International Marketing,** McGraw-Hill Companies, New York, USA.
74. Plamer Roger (2000), **Marketing Management,** St Martin's Press, Inc, U.S.A.
75. Pride, William M. & Ferrello, (1997), **Marketing Concepts and Strategies,** 10th ed. Hought on Miffin Co., U.S.A.

76. Proverbs, D. O. and Alomolaiye, (2005), **Organizational Productivity: a Case Study of Materials Management UK. Contribution firms profits in the construction project Mgmt.** Singapore.
77. R. N. Cardozo, (1989), **Consumer Satisfaction, Laboratory Study and Marketing Action, in Consumer Behavior Selected Reading,** Edition J. F. Engel Homewood, 3, Irwin.
78. Ri L. Day, (1987), **Toward A Process Model of Consumer Satisfaction in Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction,** 3rd.ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
79. Richard B. Chase, (1999), **Operation Management,** McGraw-Hill.
80. Richard Pennington, (2005), **Quality Conference, Quality and Purchasing: Common Challenges and Opportunities**? Supply Management and the Bottom Line.
81. Roberta S. Russell & Bernard W. Taylor III., (1998), **Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness,** Prentice-Hall, Inc, London.
82. Ruben Virjhoet & Laur Koskela, (1999), **Roles of Supply chain Management, in t 1.d. of physical Distribution and Logistics.**
83. Russell, R. S., & Taylor, B. W., (1995), **Production & Operation Management,** Prentice-Hall, U.S.A.
84. ____________________ & Pernardw, (1995), **Production and Operation Management focusing on Quality and Competitiveness,** Prentice-Hall, Inc, London.
85. __________, (2003), **Operation Management,** 3rd edition, Prentice- Hall, London.
86. Schroeder, Roger G., (1985), **Operation Management: Decision Making in the Operation Function,** 3rd, ed., McGraw-Hill Book, N.Y.
87. ________________, (1989), **Operations Decision Making In The Operations Function New York,** Mc Craw-Hill Books Co.

88. Scott M. Shafer & Jack R. Meredith, (1998), **Operations Management: A Process Approach with Spreadsheets,** John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
89. Seven D., Hollensen, (2001), **Global Marketing A Market-Responsive Approach,** Prentice-Hall, New Jersey.
90. Shafer, Scottm, & Meredith, Jack, R., (1998), **Operations Management: A Process Approach with Spreadsheets,** John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.
91. Shewing J. Cassens, (1988), **Consumer Behavior,** Co. Egypt.
92. Slack Nigel & Others (2001), **Operations Management,** 3rd.ed., Prentice Hall, Person Education.
93. Slack Nigel, Chambers Stuart, Harrison Alan Johnston Robert, (1998), **Management,** 2nd ed., Pitman Publishing, London.
94. ____ ______, (2004), **Operations Management,** 4th. Prentice Hall, U.S.A.
95. Smith, (2004), **Characterized by a High Innovation Level and Scientific Intensity of the Outputs,** Prentice Hall, New Jersey.
96. Stevenson William J., (1993), **Production Operations Management,** 4th ed., Richard D. Irwin, Inc.
97. Stonebraker, Peter W. and Leong, Keong (1994), **Operations Strategy Focusing Competitive Excellence.** Boston: Allyan and Bacon.
98. Stoner, J. A. & Freeman, R. Edward, & Gilbart. D. R, (1996), **Management,** Prentice-Hill India.
99. ________________________________, (1989), **Management,** 4th.ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
100. Svend Hollensen, (2001), **Global Marketing Amaket-Pesponsive approach,** Prentice-Hall International Inc., USA.
101. Thomes, Volmanu, William lee Devry, (1999) **Manufacturing Planning and control systems,** 2nd ed.

102. Watter Sheward, (1999), **Chapter-Quality Management, Supply Management, Operations Management-Focusing Quality and Competitiveness.**
103. Wegehius-Lehtonen, J. and Pakkalas, (1998), **Developing Material Delinery Processes in Cooperation**, the McGraw-Hill Companies.
104. Wheelen Thomas. & David Hunger, (2000), **Strategic Management and Business Policy**, 7th.ed., Addison Wesley, U.S.A.
105. ________________________, (1989), **Strategic Management and Business Policy**, 3rd ed. New York: Addison- Wesley Co.
106. Wiled, Ray, (1989), **International Handbook Production & Operation Management**, Russell Educational Inc, USA.
107. William D. Perreautt, Jr. & E.derome, (1999), **Basic Marketing A Global Management Approach**, 1st.ed., Handbook, Prentice-Hall International, U.K.
108. William M. Pride (1997), **Marketing**, Haughton Mifflin Company Boston New York.
109. William O. Beraden, Thomas N. Ingrom and Raymond W. Laforge, (1999), **Marketing Principles & Perspective**, Richard D. Irwin, Inc, USA.
110. Zeithmal, (1996), **Service Marketing**, McGraw-Hill Co. Inc, USA.

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحـــق (1)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

نموذج استبيان آراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

الموضوع / صدق الاستبانة

الأستاذ الفاضل .... المحترم

يروم الباحثان بالدراسة الموسومة: " **شراء المواد بـــالجودة المناســـبة وتطـــوير المنتج وأثرهما في أداء العمليات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامـــة للألبسة الجاهزة في الموصل**" ونظراً لعدم وجود مقياس جاهز لقياس معظـــم متغيـــرات الدراسة، تسعى الباحثة إلى إعداد استبانة تحقق عملية القياس هـــذه والمبينـــة متغيراتهـــا وعناصرها في الملحق (1)، يرجى التفضل بإبداء رأيك حـــول الاســـتبانة والمتغيـــرات والفقرات التي تندرج ضمنها مع بيان الملاحظات الضرورية في ضـــوء الإجابـــة علـــى الأسئلة الآتية:

1. هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله؟
2. هل تنتمي كل فقرة مدرجة تحت كل متغير إلى المتغير المحدد له؟
3. هل هناك فقرات أخرى يمكن إضافتها ضمن كل متغير من المتغيرات؟
4. هل هناك متغيرات أخرى يمكن إضافتها إلى المتغيرات المؤشرة؟
5. هل أن بدائل القياس مناسبة وإذا كانت غير ذلك فهل تقترح بدائل أخرى؟

بدائل القياس مناسبة	بدائل القياس غير مناسبة	المقترح

نشكر لكم تعاونكم في خدمة المسيرة العلمية مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم؟

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (2)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الموضوع / <u>استمارة الاستبيان</u>

السيد المدير   المحترم

نهديكم أجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال والموسومة:

" شراء المواد بالجودة المناسبة وتطوير المنتج

وأثرهما في أداء العمليات

دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في الموصل"

وتعدّ مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي في إخراج هذه الأطروحة بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتزاز نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن المعلومات المدونة كافة ستتسم بطابع السرية والأمانة العلمية والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، نشكر لكم حسن استجابتكم..

مع تمنياتي لكم بالنجاح والموفقية الدائمة في أعمالكم

الباحثان

أولاً. بيانات عامة:

– بيانات عن المنظمة (المصنع)

أسم المنظمة (المصنع): ....

سنة تأسيس المنظمة (المصنع): ....

الارتباط الإداري للمصنع: ....

عدد العاملين حالياً: ....

عدد وجبات العمل اليومية: ....

منافذ التوزيع: ( ) زبون ( ) مستخدم

– بيانات تتعلق بالمجيب عن الاستمارة

المنصب (المركز الوظيفي) ....

التحصيل الدراسي ....

التخصص الدراسي ....

مدة الخدمة في المصنع ....

مدة الخدمة بالمنصب الحالي ....

الخبرة في جهات أخرى ....

العمر ....

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

ثانياً. متغيرات الشراء بالجودة المناسبة:

ت	العبـــــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	آ. كلفة الحصول على المواد المشتراة					
1	تسـعى منظمتنـا إلـى شـراء احتياجاتهـا مـن المـواد المختلفـة واللازمة لعملياتها بالكلفة المناسبة لها					
2	تؤكد منظمتنا على أن خفض كلفة شراء المواد بالجودة المناسبة هو من المسؤوليات الأساسية لوظيفة الشراء					
3	تسعى منظمتنا إلى أن تكون الكلفة الإجمالية للمشتريات مطابقة لما هو مخطط لها في الموازنة التخطيطية للمنظمة					
4	تبحث منظمتنـا عـن المجهـز الأفضـل للحصـول علـى المـواد اللازمة لعملياتها بالكلفة المناسبة لها					
5	ترى منظمتنا أن كلفة المواد المشتراة تعدّ عاملاً مهماً في إنجاح عملية الشراء					
6	تعتمـد منظمتنـا معيـار الكلفـة المناسـبة للشـراء فـي اختيـار المجهزين					
	ب. مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة					
7	تـرى منظمتنـا أن الحصـول علـى المـواد بـالجودة المناسـبة لاحتياجاتها تعدّ من المبادئ الأساسية لمفهوم الشراء بالجودة المناسبة					
8	تضع منظمتنا في اعتبارها مدى ملاءمة جودة المواد المطلوبة لاحتياجاتها المختلفة عند شرائها					
9	تعمل منظمتنا على تحديد سلطة الجهة التي تقوم بتحديد جودة المواد الملائمة لعملياتها					
10	تسـعى منظمتنـا إلـى شراء المـواد بـالجودة المناسـبة باستمرار للإيفاء بمواصفات منتجاتها					
11	ترى منظمتنا أن ملاءمة المواد المشتراة لغرض الاستخدام تعدّ العامل الحاسم في تحديد مواصفات المواد المطلوبة					
	جـ. مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق					
12	تعمل منظمتنا عل توفير المواد المطلوبـة لعملياتهـا من الأسواق وفـق أسـس اقتصـادية تمكنهـا من تقديم المنتجات التـي يطلبهـا الزبائن					
13	ترى منظمتنا أن عامل الضمان في التجهيز يعدّ حالة أساسية لضمان استمرارية الإنتاج والتسويق في المنظمة					
14	تؤكد منظمتنا على أن عدم الحصول على احتياجاتها من المواد من الأسواق بالمواصفات المطلوبـة سينعكس سلباً علـى أدائهـا المالي					

ت	العبـــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	د. عدد المجهزين المتاح في الأسواق					
15	تسعى منظمتنا إلى توفير معلومات وافية عن عدد المجهزين المتاح في الأسواق والذين يكون لنشاطهم علاقة بنشاط المنظمة					
16	ترى منظمتنا أن اختيار المجهز المناسب يعد المفتاح الأساس لإنجاز عملية الشراء بالجودة المناسبة					
17	تسعى منظمتنا إلى منح المجهزين الحاليين ضماناً يتمثل باستمرارية الشراء منهم في حالة التزامهم بالمعايير المحددة من قبلها					
18	تؤكد منظمتنا على أن فشل أحد المجهزين في تجهيز المواد المطلوبة من قبلها يستلزم الأمر منها البحث عن مجهز آخر يفي باحتياجاتها					
19	تدرك منظمتنا الدور المهم لمتخصصي التجهيز في تقليص الوقت اللازم لتجهيز المنظمة باحتياجاتها من المواد					
20	تسعى منظمتنا إلى الالتزام وحماية المجهزين المحتملين الذين من المحتمل أن تتعامل معهم مستقبلاً.					

ثالثاً. متغيرات تطوير المنتج:

ت	العبـــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	آ. التفوق					
21	ترى منظمتنا أن التفوق على الآخرين يتم من خلال تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق					
22	تؤكد منظمتنا على أن التفوق على الأخرين هو نتيجة حتمية لعملية تطوير المنتجات الحالية					
23	تحرص منظمتنا على استشعار التغيرات التي تحدث في السوق وربطها باحتياجات الزبائن ورغباتهم					
24	ترى منظمتنا أن تفوق منتجاتها عن منتجات المنافسين يعدّ أهم مفاتيح نجاحها وبقائها ونموها في السوق					
	ب. رضا الزبون					
25	تأخذ منظمتنا توقعات الزبائن بنظر الاعتبار عند تطوير منتجاتها					
26	ترى منظمتنا أن رضا الزبائن عن منتجاتها سوف يؤدي إلى تكرار شراؤهم لها					
27	تؤكد منظمتنا بأن حكم الزبائن بالرضا عن منتجاتها يتم من خلال تطابق توقعاتهم عنها والأداء الفعلي لها					
28	تعمل منظمتنا على تقديم منتجات بجودة مناسبة لمتطلبات الزبائن باستمرار					
29	ترى منظمتنا بأن رضا الزبائن عنها يتعلق بمستوى أداء منتجاتها التي تقدمها لهم					
30	تؤكد منظمتنا بأن جذب زبائن جدد لها يتطلب منها تقديم منتجات ترضي الزبائن الحاليين					
31	ترى منظمتنا بأن رضا الزبائن عن منتجاتها يؤدي إلى ولائهم لها					
	جـ. السرعة					
32	تسعى منظمتنا إلى تطوير منتجاتها بسرعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن					
33	تعمل منظمتنا على تقليص الفترة الزمنية اللازمة لتطوير منتجاتها مواكبة لما تمليه ظروف المنافسة الشديدة في السوق					
34	تؤكد منظمتنا على أن السرعة في تطوير منتجاتها استجابة لطلبات الزبائن يعطيها ميزة تنافسية					
35	تعمل منظمتنا على إنجاز العمليات اللازمة لتطوير المنتج بالسرعة المطلوبة من قبل الإدارة العليا لها					

ت	العبـــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
36	تسعى منظمتنا إلى تخفيض الوقت الذي تستغرقه منذ استلام طلبات الزبائن وتسليمهم المنتجات المطوّرة إلى أدنى مستوى ممكن					
	د. قابلية الفحص والاختبار					
37	تؤكد منظمتنا على أن فحص المنتج يسهم في التأكد من صحة المواصفات ومدى قبول المنتج لدى الزبائن					
38	تعمل منظمتنا على فحص واختبار منتجاتها المطوّرة باستمرار قبل طرحها إلى الأسواق					
39	ترى منظمتنا أن الهدف من عمليات الفحص والاختبار هو فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المطابقة للمواصفات					
40	يسعى المختصون بتطوير المنتجات في منظمتنا بتصحيح أي خلل يظهر في أية مرحلة من مراحل الإنتاج قبل الانتقال إلى المرحلة اللاحقة					
	هـ. التبسيط					
41	تسعى منظمتنا إلى إجراء التبسيط في كل خطوة من خطوات تطوير المنتج					
42	تعمل منظمتنا على تقليل عدد الأجزاء الداخلة في تركيب المنتج لتبسيطه					
43	تعمل منظمتنا على أن تكون منتجاتها المطوّرة سهلة الاستخدام من قبل الزبائن					
44	تسعى منظمتنا إلى تقليص وزن المنتجات المطوّرة قدر المستطاع تلبية لحاجات ورغبات الزبائن					

رابعاً. متغيرات أداء العمليات:

ت	العبـــــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	آ. متغير الكلفة					
45	تتسم كلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات منظمتنا بالانخفاض مقارنة بالشركات المنافسة					
46	تسعى منظمتنا إلى خفض كلفة العمليات الإنتاجية لها باستمرار					
47	تعمل منظمتنا على خفض التكاليف الصناعية غير المباشرة باستمرار					
48	تؤكد منظمتنا على ضرورة اقتراب كلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج من الكلفة المعيارية المحددة لها					
49	تحرص منظمتنا على اعتماد السياسة المناسبة لصيانة موجوداتها لإدامة عملها بكفاءة					
	ب. متغير الجودة					
50	لدى منظمتنا سياسة واضحة وموثقة للجودة					
51	تأخذ منظمتنا بنظر الاعتبار متطلبات الزبائن عند تحديد مواصفات منتجاتها					
52	تسعى منظمتنا إلى جعل مواصفات منتجاتها متطابقة مع المواصفات الموضوعة لها باستمرار					
53	تؤكد منظمتنا على ضرورة خفض نسب المعيب في منتجاتها مقارنة بالشركات المنافسة					
54	تتميز منظمتنا بزيادة الوعي النوعي لدى العاملين لديها					
	جـ. متغير المرونة					
55	لمنظمتنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم منتجاتها					
56	تسعى منظمتنا إلى تطوير المكائن والمعدات لإنتاج منتجات متنوعة					
57	تستطيع منظمتنا المناورة بالأفراد العاملين لديها على معظم مكائن ومعدات المنظمة					
58	يمكن لمنظمتنا تلبية الطلبيات المتباينة لزبائنها كماً ونوعاً					

ت	العبـــــارة	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	محايد (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)
	د. متغير التسليم					
59	تلبي منظمتنا طلبات الزبائن من المنتجات بالسرعة المطلوبة					
60	تستخدم منظمتنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة					
61	تسعى منظمتنا إلى إنجاز جميع عملياتها في الوقت المحدد لها					
62	تؤكد منظمتنا على أهمية تطوير منتجاتها بسرعة					
63	تعتمد منظمتنا برامج صيانة شاملة لتقليل نسبة العطلات في المكائن والمعدات إلى أدنى مستوى ممكن					
64	تتوفر منتجات منظمتنا في الأسواق باستمرار					
65	وقت انتظار زبائن منظمتنا لمنتجاتنا قليلة مقارنة بوقت انتظارهم لمنتجات المنظمات المنافسة					
	هـ. متغير الإبداع					
66	تؤكد منظمتنا على ضرورة تقديم منتجات جديدة باستمرار					
67	تسعى منظمتنا إلى تطوير منتجاتها الحالية					
68	تحرص منظمتنا على تصميم عمليات جديدة لإنتاج منتجاتها					
69	تشجع منظمتنا العاملين لديها على طرح الأفكار الخاصة بتطوير المنتجات لديها					
70	حصلت منظمتنا على براءات اختراع في مجال تطوير منتجاتها					
71	تسعى منظمتنا إلى إيجاد طرائق جديدة لإنجاز العمليات لديها					
72	تعمل منظمتنا على تقليل الفترة اللازمة لتطوير منتجاتها مواكبة لظروف المنافسة في السوق					

الملحق (3)

جداول الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

الجدول (1)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير كلفة الحصول على المواد المشتراة

X5	X4	X3	X2	X1	
				.777(**)	X2
			.508(**)	.652(**)	X3
		.694(**)	.483(**)	.639(**)	X4
	.478(**)	.435(**)	.784(**)	.601(**)	X5
.617(**)	.661(**)	.658(**)	.471(**)	.541(**)	X6

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (2)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير مدى الصلاحية والمواءمة الوظيفية للمواد المشتراة

X10	X9	X8	X7	
			.294(**)	X8
		.365(**)	.421(**)	X9
	.281(**)	.375(**)	.670(**)	X10
.472(**)	.081	.572(**)	.578(**)	X11

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (3)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير مدى توفر المواد المطلوبة في الأسواق

X13	X12	
	.427(**)	X13
.323(**)	.407(**)	X14

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (4)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير عدد المجهزين

X19	X18	X17	X16	X15	
				.355(**)	X16
			.387(**)	.370(**)	X17
		-.091	.588(**)	.445(**)	X18
	.356(**)	.287(**)	.291(**)	.183	X19
.020	.296(**)	.454(**)	.493(**)	.501(**)	X20

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (5)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير التفوق

X23	X22	X21	
		.668(**)	X22
	.701(**)	.566(**)	X23
.600(**)	.659(**)	.848(**)	X24

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (6)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير رضا الزبون

X30	X29	X28	X27	X26	X25	
					.539(**)	X26
				.533(**)	.590(**)	X27
			.561(**)	.742(**)	.661(**)	X28
		.507(**)	.551(**)	.516(**)	.483(**)	X29
	.372(**)	.634(**)	.360(**)	.433(**)	.423(**)	X30
.503(**)	.568(**)	.635(**)	.744(**)	.707(**)	.606(**)	X31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (7)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير السرعة

X35	X34	X33	X32	
			.542(**)	X33
		.772(**)	.232(*)	X34
	.601(**)	.688(**)	.465(**)	X35
.260(**)	.208(*)	.382(**)	.598(**)	X36

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (8)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير قابلية الفحص و الاختبار

X39	X38	X37	
		.661(**)	X38
	.811(**)	.817(**)	X39
.752(**)	.737(**)	.612(**)	X40

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (9)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير التبسيط

X43	X42	X41	
		.486(**)	X42
	.527(**)	.753(**)	X43
.536(**)	.428(**)	.637(**)	X44

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (10)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير الكلفة

X48	X47	X46	X45	
			.760(**)	X46
		.722(**)	.772(**)	X47
	.474(**)	.535(**)	.322(**)	X48
.310(**)	.105	.078	.064	X49

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (11)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير الجودة

X53	X52	X51	X50	
			.376(**)	X51
		.534(**)	.630(**)	X52
	.369(**)	.327(**)	.465(**)	X53
.316(**)	.626(**)	.383(**)	.529(**)	X54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (12)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير المرونة

X57	X6	X55	
		.722(**)	X56
	.518(**)	.368(**)	X57
.594(**)	.529(**)	.416(**)	X58

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول (13)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير التسليم

X64	X63	X62	X61	X60	X59	
					.371(**)	X60
				.242(*)	.637(**)	X61
			.524(**)	.546(**)	.504(**)	X62
		.578(**)	.524(**)	.624(**)	.538(**)	X63
	.417(**)	.483(**)	.492(**)	.299(**)	.570(**)	X64
.585(**)	.242(*)	.361(**)	.186	.098	.443(**)	X65

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (14)

مصفوفة الاتساق الداخلي لمتغير الإبداع

X71	X70	X69	X68	X67	X66	
					.752(**)	X67
				.807(**)	.825(**)	X68
			.784(**)	.632(**)	.768(**)	X69
		.517(**)	.352(**)	.353(**)	.416(**)	X70
	.628(**)	.742(**)	.682(**)	.583(**)	.610(**)	X71
.650(**)	.753(**)	.543(**)	.470(**)	.577(**)	.500(**)	X72

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق (4)

جدول (1)

التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الشراء بالجودة المناسبة على مستوى الشركة قيد الدراسة

بُعد الشراء بالجودة المناسبة		مقياس الإجابة: أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
كلفة الحصول على المواد المشتراة	X_1	36	36	50	50	10	10	4	4	–	–	4.18	0.770
	X_2	28	28	59	59	8	8	5	5	–	–	4.10	0.745
	X_3	23	23	56	56	17	17	4	4	–	–	3.98	0.751
	X_4	37	37	53	53	8	8	2	2	–	–	4.25	0.687
	X_5	23	23	67	67	4	4	6	6	–	–	4.07	0.714
	X_6	17	17	61	61	16	16	6	6	–	–	3.89	0.750
الوسط الحسابي		27.3	27.3	57.6	57.6	10.5	10.5	4.5	4.5	–	–	4.57	0.736
مدى الصلاحية والملاءمة الوظيفية للمواد المشتراة	X_7	22	22	59	59	13	13	6	6	–	–	3.97	0.771
	X_8	38	38	40	40	10	10	12	12	–	–	4.04	0.983
	X_9	27	27	38	38	27	27	8	8	–	–	3.84	0.918
	X_{10}	27	27	45	45	22	22	6	6	–	–	3.93	0.855
	X_{11}	20	20	55	55	14	14	11	11	–	–	3.84	0.872
الوسط الحسابي		26.8	26.8	47.4	47.4	17.2	17.2	8.6	8.6	–	–	3.92	00.879
مدى توافر المواد المطلوبة	X_{12}	26	26	51	51	13	13	10	10	–	–	3.93	0.890
	X_{13}	27	27	41	41	19	19	11	11	2	2	3.80	0.990
	X_{14}	28	28	48	48	14	14	10	10	–	–	3.94	0.908

بعد الشراء بالجودة المناسبة		مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الوسط الحسابي		27	27	46.6	46.6	15.3	15.3	10.3	10.3	0.6	0.6	3.89	0.929
عدد المجهزين	X_{15}	17	17	37	37	32	32	10	10	4	4	3.53	1.019
	X_{16}	19	19	49	49	17	17	15	15	–	–	3.72	0.943
	X_{17}	21	21	26	26	32	32	13	13	8	8	3.39	1.188
	X_{18}	24	24	53	53	11	11	12	12	–	–	3.89	0.908
	X_{19}	22	22	52	52	17	17	9	9	–	–	3.87	0.860
	X_{20}	5	5	36	36	31	31	23	23	5	5	3.13	0.991
الوسط الحسابي		0.18	0.18	42.16	42.16	23.33	23.33	13.66	13.66	2.83	2.83	3.58	0.984
الوسط الحسابي العام		4.955		9.673		3.316		1.853		0.171		0.773	0.180

جدول (2)

التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات تطوير المنتج على مستوى الشركة قيد الدراسة

بُعد تطوير المنتج		مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
التفوق	X_{21}	43	43	28	28	20	20	4	4	5	5	4.00	1.119
	X_{22}	27	27	39	39	30	30	4	4	–	–	3.89	0.851
	X_{23}	18	18	38	38	19	19	20	20	5	5	3.44	1.148
	X_{24}	31	31	47	47	12	12	10	10	–	–	3.99	0.915
الوسط الحسابي		29.75	29.75	38	38	20.25	20.25	9.5	9.5	2.5	2.5	3.83	1.008
رضا الزبون	X_{25}	30	30	25	25	38	38	7	7	–	–	3.78	0.959
	X_{26}	38	38	39	39	20	20	3	3	–	–	4.12	0.832
	X_{27}	17	17	41	41	37	37	5	5	–	–	3.70	0.810
	X_{28}	16	16	56	56	23	23	5	5	–	–	3.83	0.752
	X_{29}	11	11	68	68	17	17	4	4	–	–	3.86	0.651
	X_{30}	19	19	56	56	18	18	7	7	–	–	3.87	0.799
	X_{31}	13	13	58	58	26	26	3	3	–	–	3.81	0.691
الوسط الحسابي		20.57	20.57	49	49	25.57	25.57	4.85	4.85	–	–	3.85	0.784
السرعة	X_{32}	20	20	31	31	34	34	12	12	3	3	3.53	1.039
	X_{33}	9	9	31	31	38	38	22	22	–	–	3.27	0.908
	X_{34}	10	10	50	50	30	30	10	10	–	–	3.60	0.804
	X_{35}	12	12	40	40	32	32	11	11	5	5	3.43	1.007
	X_{36}	20	20	38	38	35	35	7	7	–	–	3.71	0.868

بُعد تطوير المنتج		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الوسط الحسابي		14.2	14.2	38	38	33.8	33.8	12.4	12.4	1.6	1.6	3.50	0.925
قابلية الفحص والاختبار	X_{37}	30	30	42	42	20	20	8	8	–	–	3.94	0.908
	X_{38}	20	20	39	39	27	27	14	14	–	–	3.65	0.957
	X_{39}	27	27	47	47	18	18	8	8	–	–	3.93	0.879
	X_{40}	22	22	39	39	28	28	11	11	–	–	3.72	0.932
الوسط الحسابي		24.75	24.75	41.75	41.75	23.25	23.25	10.25	10.25	–	–	3.81	0.919
التبسيط	X_{41}	21	21	40	40	30	30	9	9	–	–	3.73	0.897
	X_{42}	12	12	41	41	28	28	19	19	–	–	3.46	0.936
	X_{43}	24	24	41	41	27	27	8	8	–	–	3.81	0.895
	X_{44}	11	11	26	26	43	43	20	20	–	–	3.28	0.910
الوسط الحسابي		17	17	37	37	32	32	14	14	–	–	3.57	0.909
الوسط الحسابي العام		4.42		8.48		5.61		2.12		0.17		0.77	0.189

جدول (3)

التوزيعات التكرارية والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أداء العمليات على مستوى الشركة قيد الدراسة

بُعد أداء العمليات		مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
		ث	%	ت	%	ث	%	ت	%	ت	%		
الكلفة	X_{45}	18	18	33	33	21	21	20	20	8	8	3.33	0.214
	X_{46}	15	15	56	56	18	18	11	11	–	–	3.75	0.845
	X_{47}	19	19	49	49	17	17	10	10	5	5	3.67	0.054
	X_{48}	8	8	60	60	24	24	8	8	–	–	3.68	0.036
	X_{49}	8	8	53	53	27	27	12	12	–	–	3.57	0.807
الوسط الحسابي		13.6	13.6	50.2	50.2	21.4	21.4	12.2	12.2	2.6	2.6	3.6	1.956
الجودة	X_{50}	8	8	52	52	19	19	18	18	3	3	3.44	0.977
	X_{51}	17	17	47	47	23	23	13	13	–	–	3.68	0.952
	X_{52}	15	15	54	54	18	18	10	10	3	3	3.68	0.952
	X_{53}	11	11	62	62	20	20	7	7	–	–	3.77	0.736
	X_{54}	9	9	52	52	23	23	7	7	9	9	3.45	1.057
الوسط الحسابي		12	12	53.4	53.4	20.6	20.6	11	11	3	3	3.60	0.934
المرونة	X_{55}	14	14	34	34	36	36	11	11	5	5	3.41	1.025
	X_{56}	14	14	35	35	33	33	15	15	3	3	3.42	1.006
	X_{57}	2	2	58	58	24	24	12	12	4	4	3.42	0.878
	X_{58}	16	16	44	44	28	28	12	12	–	–	3.64	0.893
الوسط الحسابي		11.5	11.5	42.75	42.75	30.25	30.25	12.5	12.5	3	3	3.47	0.950
التسليم	X_{59}	21	21	37	37	32	32	10	10	–	–	3.69	0.917
	X_{60}	11	11	35	35	40	40	9	9	5	5	3.38	0.972
	X_{61}	22	22	38	38	27	27	10	10	3	3	3.66	1.027

بُعد أداء العمليات		مقياس الإجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة			
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
	X₆₂	11	11	40	40	35	35	14	14	–	–	3.48	0.870
	X₆₃	23	23	37	37	22	22	15	15	3	3	3.62	1.089
	X₆₄	24	24	42	42	21	21	13	13	–	–	3.77	0.962
	X₆₅	21	21	48	48	22	22	9	9	–	–	3.81	0.872
الوسط الحسابي		19	19	39.57	39.57	28.42	28.42	11.42	11.42	1.57	1.57	3.63	0.958
الإبداع	X₆₆	15	15	50	50	18	18	17	17	–	–	3.63	0.939
	X₆₇	17	17	57	57	15	15	11	11	–	–	3.80	0.852
	X₆₈	23	23	33	33	29	29	14	14	1	1	3.63	1.021
	X₆₉	13	13	37	37	24	24	24	24	1	1	3.38	1.022
	X₇₀	8	8	22	22	34	34	33	33	3	3	2.99	0.999
	X₇₁	4	4	52	52	34	34	10	10	–	–	3.50	0.731
	X₇₂	5	5	45	45	34	34	12	12	4	4	3.35	0.903
الوسط الحسابي		12.14	12.14	42.42	42.42	26.85	26.85	17.28	17.28	1.28	1.28	3.46	0.923
الوسط الحسابي العام		2.43		8.15		4.55		2.3		0.40		0.63	0.215



شراء المواد

بالجودة المناسبة و تطوير المنتج وأداء العمليات





دار الحامد للنشر والتوزيع
الأردن - عمان - ص.ب: 366 عمان 11941 الأردن
هاتف:5231081 فاكس: 009626-5235594
e-mail: daralhamed@yahoo.com
www.daralhamed.net


9 789957 327552